

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



ESTRATEGIAS PARA LA ADAPTACIÓN INNOVADORA EN EL MERCADO DE NICHOS DE LA TELEFONÍA MÓVIL VIRTUAL EN MÉXICO

Tesis que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presentan: María Margarita Contreras Villarreal

Asesor: Ing. Ignacio Alvarez Placencia

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. octubre de 2016.

Agradecimientos

A mi esposo, que siendo mi novio al inicio de esta aventura me apoyó, nos casamos a la mitad de ésta y es día a día mi apoyo incondicional y mi motivación. A mis papás porque siempre han creído en mí, me motivan a prepararme más y ser mejor persona. A Víctor Treviño, que además de ser una persona a quien admiro enormemente, me dio la oportunidad de formar parte de la aventura de crear Cierta y seguir aprendiendo día a día. A mis compañeros y ahora amigos que estuvimos juntos en clases y aprendiendo de todas nuestras experiencias laborales y personales. A mis maestros, principalmente a Ignacio Alvarez, que además de ser mi asesor en esta tesis, fue mi maestro en dos cursos de la maestría y ahora un gran amigo, a Rubén Rodríguez, Lupita Certucha, Fernando Arias y quienes me enseñaron todas las herramientas que se ven reflejadas en este escrito y las que me llevo para seguir aplicando en mi trabajo. Y por último al ITESO por brindarme la oportunidad de seguir formándome.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Agradecimientos | 0 |
| 1. Antecedentes | 3 |
| 1.1. Contexto de las telecomunicaciones | 3 |
| 1.1.1. Telefonía móvil y fija en México previo a las reformas en telecomunicaciones de 2014 | 3 |
| 1.1.2. Comparación de la telefonía móvil en México y el mundo | 5 |
| 1.1.3. Situación en México en la telefonía móvil y uso de las telecomunicaciones antes de las reformas de Telecomunicaciones en 2013 | 9 |
| 1.1.4. Los primeros Operadores Móviles Virtuales en el mundo y sus estrategias | 17 |
| 1.1.5. Las reformas en telecomunicaciones 2013-2014 | 20 |
| 1.2. Introducción a la empresa | 22 |
| 1.2.1. Ekofon como empresa de telecomunicaciones | 22 |
| 1.2.2. El primer intento de Operador Móvil Virtual en México | 24 |
| 1.2.3. Lanzamiento Ciertó | 25 |
| 2. Despliegue del marco estratégico | 32 |
| 2.1. Descripción del problema y justificación | 32 |
| 2.2. True North | 33 |
| 2.2.1. Estrategias Madre | 35 |
| 2.2.2. Estrategias Baby | 37 |
| 3. Los 4 pilares en el negocio de OMV | 40 |
| 3.1. Enfoque a nicho | 41 |
| 3.2. Innovación | 45 |
| 3.3. Adaptabilidad y flexibilidad | 47 |
| 3.4. Valor agregado y diferenciador | 51 |
| 4. Circulo Deming de las estrategias de OMV | 53 |
| PLAN | 55 |
| DO | 59 |
| CHECK | 64 |
| ACT | 66 |
| 5. Sigüientes pasos y nuevos retos de los OMV | 68 |
| 6. Conclusiones | 70 |
| Bibliografía | 72 |

1. Antecedentes

1.1. Contexto de las telecomunicaciones

1.1.1. Telefonía móvil y fija en México previo a las reformas en telecomunicaciones de 2014

La historia de México en cuanto a las telecomunicaciones es muy particular, en el año de 1947 las empresas International Telephone and Telegraph Company y Ericsson fusionaron esfuerzos y crearon la única empresa en México que otorgaba servicios de teléfono, mejor conocida como Teléfonos de México. En 1958 empresarios mexicanos adquieren las acciones de Telmex por lo cual el capital nacional logró controlar la telefonía en el territorio nacional.¹

La historia sufre un cambio cuando en 1972 el presidente Luis Echeverría adquiere el 51% de las acciones y se convierte en el socio mayoritario, dejando el 49% de las acciones en capital privado. Esto provocó que el Gobierno Federal fuera quien tomara las decisiones y controlara la empresa.²

Sin mucho auge ni mejora, no fue hasta 1990 cuando en el gobierno de Salinas de Gortari se inicia un proceso de privatización y Teléfonos de México es comprado en un 53% por un grupo creado por Carlos Slim, France Telecom y la SBC Communications. Un año después el gobierno vende la otra parte.³

Grupo Carso, empresa de Carlos Slim, recompró las acciones de los demás socios y se quedó con el control de la empresa en su totalidad. Sin embargo, para conveniencia del servicio, la empresa invirtió en infraestructura y en la mejora de la tecnología; lo que causó que existiera un monopolio en el servicio, pues no había habido inversión en este sector por otras empresas y era la única opción para los mexicanos.

¹ Alfredo Salomón, "Las telecomunicaciones en México," in *Horizonte sectorial Comercio Exterior*, vol. 53, núm. 11, noviembre de 2003, 16.

² *Ibid.* Pág. 5

³ *Ibid.* Pág 6

Y no fue hasta finales de los años noventa que se abre el mercado mexicano, cuando AT&T y Avantel hacen el intento de ofrecer un servicio y competir contra el monopolio existente, sin embargo no lograron hacer mucho.

Mientras tanto, colateral a toda ésta historia, se va desarrollando el mercado de la telefonía celular, en donde alrededor del mundo y en México se ve la necesidad de evolucionar. La primera empresa que inicia como líder a principios de los 90 fue Iusacell, quien fue adquiriendo pequeños operadores regionales de éste servicio. Pero Telmex no podía quedarse atrás y fue cuando entran al mercado con Telcel en un segundo lugar lejano a Iusacell.

En 1995 fue un parte aguas para la mayor parte de las industrias, en el caso de las telecomunicaciones se tuvieron que tomar decisiones en el entorno de la crisis y fue cuando Telcel crea los primeros planes de prepago para las personas de escasos recursos y Iusacell decide enfocarse en planes de renta mensual para ejecutivos, empresas y personas de alto nivel; marcando una gran diferencia y dándole el primer lugar en la lista a Telcel.

Años después, aparecen empresas nuevas celulares tales como Pegaso que posteriormente fue adquirida por Movistar y Unefon que es parte del mismo grupo de Iusacell, ofreciendo al mercado opciones atractivas, sin embargo, no logran competir contra la “mancha azul” debido a las inversiones acumuladas en infraestructura y tecnología de ésta gran empresa por años, siendo así Telcel, la empresa quasi-monopolica en el país.

Otro factor importante es el famoso “Triple Play”, en donde empresas de giros como la televisión por cable, empiezan a ofrecer los tres servicios en conjunto, los cuales son: Internet, televisión por cable y teléfono. Empresas como Megacable, Axtel, Telecable, entre otras y muy reciente Totalplay e IZZI ofrecen el “combo” y han logrado generar una competencia interesante en el mercado mexicano, haciendo que Telmex con su servicio de Infinitum buscara la opción de ofrecer también la televisión, sin embargo hoy se ofrece el servicio de Claro Video como complemento, con cargo al mismo recibo, pero no es servicio de televisión de paga tradicional.

Se han hecho declaraciones a principios del 2014, donde se hablan de acuerdos y compra/venta entre Telmex y Dish, empresa que ofrece televisión satelital, que sería el complemento del Triple Play para Telmex, sin embargo más adelante hablaremos de lo que pasa posterior a las Reformas de Telecomunicaciones.⁴

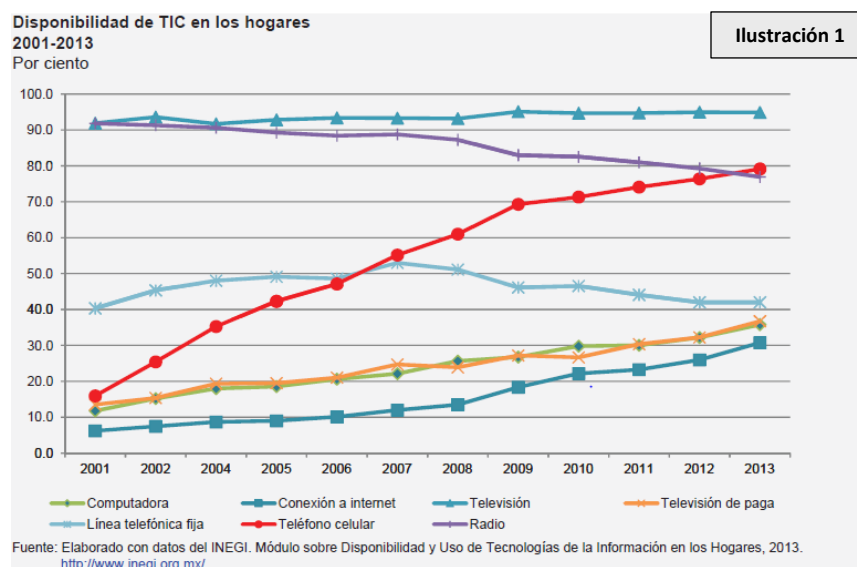
1.1.2. Comparación de la telefonía móvil en México y el mundo

En México el comportamiento presentado desde el año 2000 hasta el 2013 en el uso de la tecnología y los medios en el sector de las telecomunicaciones presenta tendencias relevantes en cuanto a la telefonía celular en particular. En la Ilustración 1⁵ mostrada a continuación, refleja como la tendencia del uso del celular es marcadamente a la alza, contrario al teléfono fijo, ésta comparativa nos demuestra que los teléfonos fijos tenderán a desaparecer y los teléfonos móviles, los cuales la gente puede llevar consigo a todos lados, son localizables en cualquier momento y son un elemento personal, serán la herramienta de comunicación más utilizada por el ser humano para cubrir la necesidad de comunicación.

Otro dato rescatable de ésta gráfica, es la estabilidad de la televisión, ya que se mantiene como un medio de entretenimiento básico en casi todos los hogares mexicanos; la tendencia similar en la contratación de la televisión de paga, la conexión a internet y el uso de la computadora va muy relacionado al nuevo esquema que se presenta con las nuevas empresas que se menciona en el punto anterior, sobre el Triple Play, en donde a través de un precio accesible la gente puede contratar bajo un mismo pago mensual los servicios de Internet, cable y teléfono.

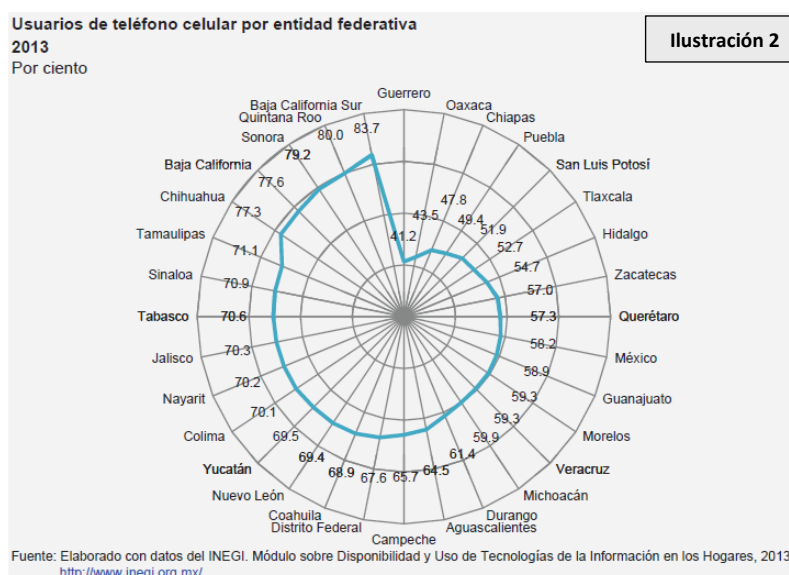
⁴ Edgar Sigler, "Telmex rompe acuerdo con Dish," in *CNNExpansion*, Ciudad de México, sec. Empresas, 8 de July de 2014, desde <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/07/08/telmex-rompe-acuerdo-con-dish>.

⁵ INEGI, "Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de información y comunicaciones en los hogares, 2013," in *INEGI electrónico*, 2013, 42.



En la Ilustración 2⁶ mostrada a continuación se puede apreciar el desarrollo y uso de cada estado de la república y en ello podemos destacar que los países con mayor índice de población indígena son los que utilizan menormente el celular, además de ser de los estados más pobres.

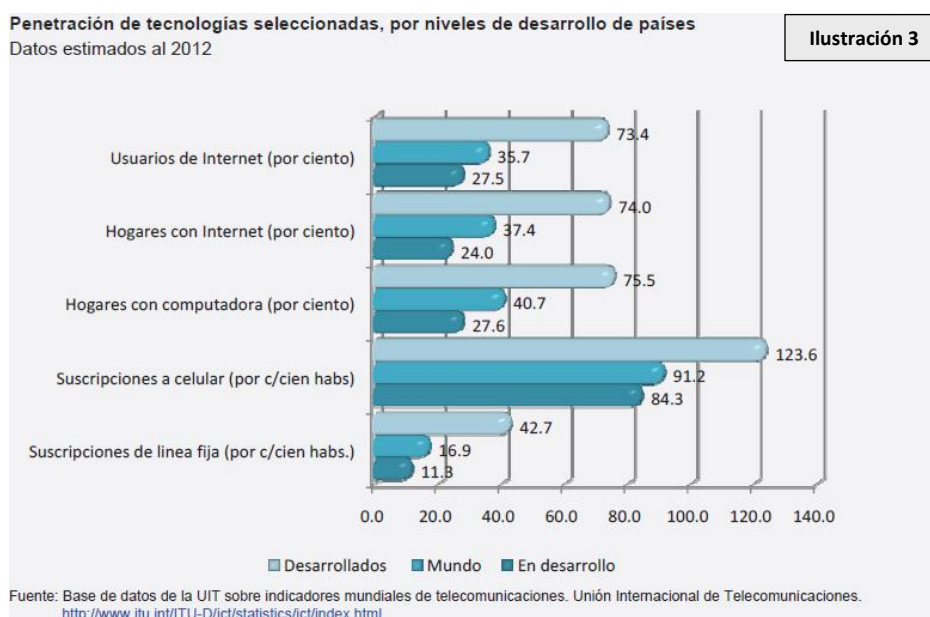
Que por el contrario, estados como Baja California Sur, Quintana Roo son principales destinos turísticos de extranjeros y el nivel de vida es mayor y va relacionado también a que se use mayormente el celular.



⁶ *Ibid.* Pág. 17

Conociendo un poco el contexto en México, se hace ahora una comparación de cómo se encuentra el mundo, pues se ha ido haciendo pequeño gracias a la globalización y en el ámbito de las telecomunicaciones más.

Alrededor del mundo la telefonía celular, los servicios de teléfono y de Internet evolucionan de manera rápida, constante y sobre todo en los países desarrollados, sin embargo en la Ilustración 3⁷ podemos observar cómo los países desarrollados, el mundo y los países en desarrollo tienen mucho más suscriptores a celular que a cualquier otro medio tecnológico. Esto nos reafirma que el celular es el medio más utilizado y que el teléfono fijo es cada vez menos utilizado no sólo en México, sino también en el mundo.



México al formar parte de Norteamérica geográficamente, es poco comparado con la economía o industria del mismo, ya que su comportamiento es más similar al comportamiento del grupo de países Centro y Suramérica, por lo que a continuación plantearemos algunos datos importantes para conocer a México dentro del comportamiento latinoamericano en el ámbito de las telecomunicaciones.

⁷ Ibid. pág. 11

Las empresas que tienen mayor inversión en el sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica son presentadas en la Ilustración 4⁸, Telcel la marca líder en México es perteneciente al grupo de América Móvil, el cual se encuentra en número, seguido de Telefónica, quien a pesar de ser de procedencia española ha realizado mucha inversión en el territorio hispano del continente.

Ilustración 4

Table 1 – LAC's major mobile operators – subscribers – 2010 - 2014

| Company | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 (Jun) |
|----------------------------|-----------------------|-------|-------|-------|------------|
| | Subscribers (million) | | | | |
| América Móvil ¹ | 207.3 | 222.0 | 242.0 | 246.2 | 241.4 |
| Telefónica | 149.3 | 166.3 | 176.5 | 184.5 | 186.9 |
| Telecom Italia | 69.2 | 84.4 | 91.7 | 73.4 | 74.2 |
| Millicom | 23.6 | 25.8 | 28.3 | 29.7 | 29.8 |
| Digicel | 11.5 | 12.0 | 12.8 | 13.4 | 14.0 |

(Source: BuddeComm based on GM, industry and company data)

Note¹: excluding América Móvil's subscribers in the USA

América Móvil es una empresa que maneja la marca Claro en los países de Centro y Suramérica, y la marca Telcel es únicamente de México, sin embargo Telefónica utiliza la marca Movistar en prácticamente todos los países en los que tiene participación.

En la ilustración 5 y 6 ⁹se puede apreciar la cantidad de usuarios por millón de personas en los principales países en donde se tiene injerencia de ambas marcas.

Ilustración 5 – América Móvil – subscribers in the LAC region – 2010 - 2014

| Country | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 (Jun) |
|--|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Subscribers (million) | | | | |
| Argentina, Paraguay, Uruguay | 19.64 | 20.74 | 21.28 | 22.21 | 21.90 |
| Brazil | 51.64 | 60.38 | 65.23 | 68.70 | 68.78 |
| Central America & Caribbean ¹ | 17.42 | 18.52 | 21.12 | 22.98 | 20.19 |
| Chile | 4.87 | 5.54 | 6.17 | 5.94 | 5.78 |
| Colombia | 29.26 | 28.82 | 30.37 | 28.97 | 29.11 |
| Ecuador | 10.62 | 11.06 | 11.75 | 12.03 | 12.23 |
| Mexico | 64.14 | 65.68 | 70.36 | 73.50 | 71.28 |
| Peru | 9.69 | 11.25 | 12.88 | 11.85 | 12.09 |
| Total | 207.28 | 221.99 | 239.16 | 246.22 | 241.35 |

(Source: BuddeComm based on company data)

Note ¹: comprises Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, and Panama in Central America; the Dominican Republic and Puerto Rico in the Caribbean.

⁸ Lucia Bibolini and Henry Lancaster, "Latin America - Movil Operators," n.d.

⁹ *Ibid.* pág.2

Ilustración 6 – Telefónica – subscribers in the LAC region – 2010 - 2014

| Country | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 (Jun) |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Subscribers (million) | | | | | |
| Argentina | 16.15 | 16.77 | 17.60 | 19.95 | 19.53 |
| Brazil | 60.29 | 71.55 | 76.13 | 77.24 | 79.35 |
| Chile | 8.79 | 9.55 | 10.04 | 10.49 | 10.39 |
| Colombia | 10.00 | 11.39 | 11.70 | 12.12 | 12.28 |
| Ecuador | 4.22 | 4.48 | 4.97 | 5.09 | 5.16 |
| Mexico | 19.66 | 19.74 | 19.16 | 20.33 | 20.24 |
| Peru | 12.51 | 14.00 | 15.19 | 15.76 | 16.13 |
| Uruguay | 1.71 | 1.82 | 1.83 | 1.84 | 1.85 |
| Venezuela | 9.51 | 9.44 | 10.54 | 21.67 | 21.92 |
| Central America ¹ | 6.40 | 7.56 | 9.39 | | |
| Total | 149.26 | 166.30 | 176.59 | 184.51 | 186.86 |

(Source: BuddeComm based on company data)

Note ¹: Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, and Nicaragua.

Argentina es un caso particular en donde la competencia es pareja, ya que están en promedio alrededor de los 20 millones de usuarios hasta mediados del 2014. Sin embargo, en países como Colombia, la diferencia es mayor a favor de América Móvil con casi 17 millones de usuarios. Brasil es un país en donde sucede a la inversa, ya que América Móvil tiene casi 69 millones de usuarios comparados con los casi 80 millones de Telefónica. En pocas palabras, la competencia principal en Latinoamérica se encuentra entre éstas dos grandes compañías.

1.1.3. Situación en México en la telefonía móvil y uso de las telecomunicaciones antes de las reformas de Telecomunicaciones en 2013

La forma en como está distribuido el mercado nacional es en dos: Prepago en donde el usuario no tiene ningún contrato con la compañía y hace recargas de saldo para poder utilizar el servicio y la segunda es planes de pospago en donde el usuario tiene un contrato y paga una renta mensual para el uso del servicio con base a ciertas características elegidas por el cliente de un catálogo de opciones ofrecido por la compañía. A continuación en la ilustración 7¹⁰ se puede observar que el mercado de Prepago es mucho mayor en el mercado mexicano.

¹⁰ Paul Budde Communication Pty Ltd, "México Mobile Market Insights, Statistics and Forecasts," n.d.

Ilustración 7

Proportion of prepaid / postpaid subscribers – 2000 - 2012

| Year | Prepaid | Postpaid |
|------|---------|----------|
| 2000 | 87% | 13% |
| 2001 | 92% | 8% |
| 2002 | 92% | 8% |
| 2003 | 93% | 7% |
| 2004 | 93% | 7% |
| 2005 | 93% | 7% |
| 2006 | 92% | 8% |
| 2007 | 92% | 8% |
| 2008 | 92% | 8% |
| 2009 | 87% | 13% |
| 2010 | 86% | 14% |
| 2011 | 85% | 15% |
| 2012 | 85% | 15% |

(Source: BuddeComm based on Cofetel data)

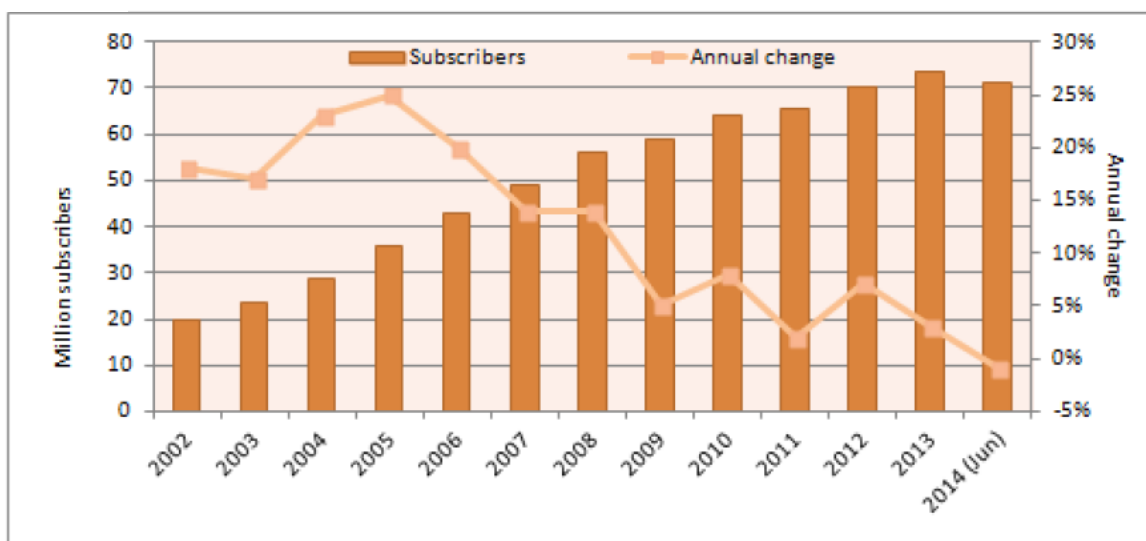
En México existen cuatro operadores de telefonía: Telcel, Movistar de Telefónica México, Iusacell y Unefon y Nextel de Grupo Iusacell.

En el orden en el que se mencionan dichos operadores es el lugar que ocupan en el mercado en México, de tal modo se hablará de los mismos dando algunos datos de interés de cada uno de ellos y su mercado.

Iniciando con Telcel, en la Ilustración 8¹¹ podemos apreciar el enorme crecimiento que ha tenido este operador desde el 2000, con un índice de cambio bastante bajo en lo que va de éste 2014. El índice de cambio es el porcentaje de usuarios que deciden cambiarse de operador, y vemos que este año incluso llega a ser negativo. Lo interesante aquí es ver la tendencia siempre positiva de la compañía, colocándolos así en el primero lugar en México muy alejados del segundo lugar.

¹¹ Lucia Bibolini and Henry Lancaster, *op. cit.*

Ilustración 8 Telcel subscribers and annual change – 2000 – 2014



(Source: BuddeComm based on company data)

En la Ilustración 9¹² se puede observar varias métricas que se utilizan en el ámbito de las comunicaciones, los cuales describo a continuación:

- ARPU es *Average Revenue Per User*, es decir el ingreso promedio por usuario que obtiene, en un período, una compañía de telecomunicaciones con amplia base de clientes. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el período, entre el total de usuarios.
- *Churn* es el índice de deserción de los usuarios pertenecientes a la compañía, es decir de su total de usuarios el porcentaje de clientes que migran a otra compañía.
- MOU es *Minutes Of Use*, es decir, el promedio de minutos usados por usuario por mes.

Ilustración 9 – Telcel churn, monthly minutes of use and ARPU – 2008 - 2014

| Year (Q4) | Churn | MOU/month (minutes) | ARPU/month (MXN) |
|-----------|-------|---------------------|------------------|
| 2008 | 3.4% | 172 | 170 |
| 2009 | 3.6% | 199 | 165 |
| 2010 | 3.6% | 219 | 166 |
| 2011 | 5.6% | 235 | 158 |
| 2012 | 3.6% | 274 | 172 |
| 2013 | 4.3% | 271 | 165 |
| 2014 (Q1) | 3.9% | 265 | 166 |

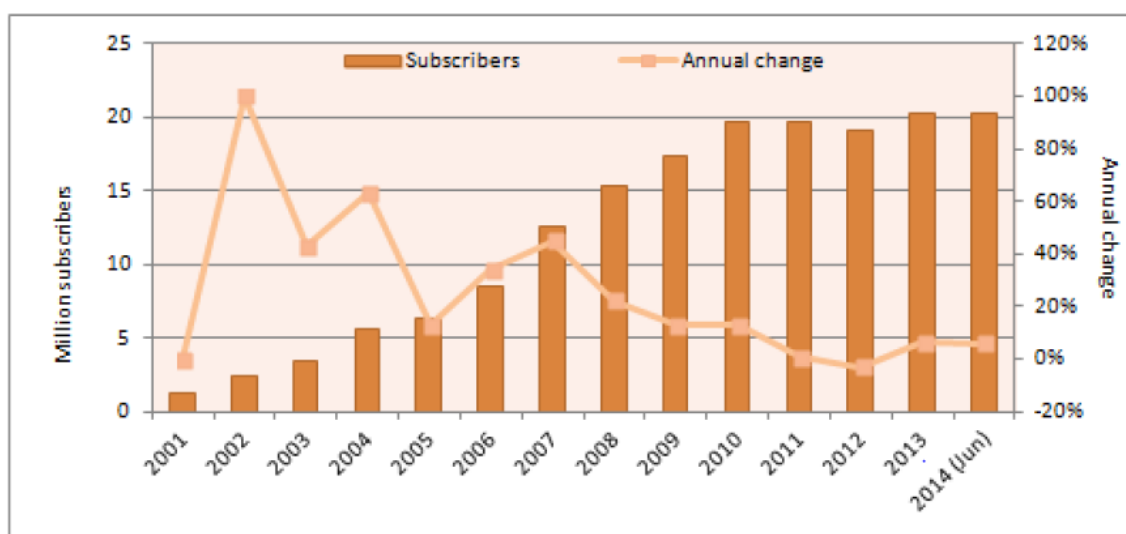
(Source: BuddeComm based on company data)

¹² *Ibid.* pág. 99

Se puede apreciar que el peor año para Telcel fue el 2011 ya que tuvieron un alto índice de *Churn*, sin embargo la cantidad de minutos mensuales por usuario es en los últimos 3 años más estable que los previos cuatro. El ARPU se ha mantenido estable con un promedio entre los 160 y 170. Esto indica que Telcel es una compañía que tiene un comportamiento sano y estable.

Seguido de la marca Movistar, perteneciente a Telefónica de México, en lo posterior se nombrará como TEMM. Ocupa el segundo lugar plasmado en los datos de la Ilustración 10¹³

Ilustración 10 – Movistar subscribers and annual change – 2001 – 2014



(Source: BuddeComm based on company data)

En donde se puede apreciar que de igual forma que Telcel, ha ido obteniendo un crecimiento constante desde el 2001 (su llegada a México) hasta junio del 2014. Sin embargo podemos apreciar que el índice de cambio es mayor que Telcel y la cantidad de usuarios en mucho menor.

En la Ilustración 11¹⁴ se puede apreciar como el MOU se ha mantenido estable, a pesar de una baja significativa en 2012, año de la crisis en el mundo que causo algunos desajustes en todas las industrias, sin embargo el ARPU ha ido disminuyendo desde 2008 hasta el 2014 en casi 3 puntos porcentuales completos.

¹³ *Ibid.* pág. 100

¹⁴ *Ibid.* Pág. 101

Ilustración 11 – Movistar minutes of use and ARPU – 2008 - 2014

| Year | MOU/month (million) | ARPU/month (Q4) |
|-----------|------------------------|--------------------|
| 2008 | 1,875 | 7.9 |
| 2009 | 1,890 | 6.7 |
| 2010 | 1,920 | 6.9 |
| 2011 | 1,956 | 6.6 |
| 2012 | 1,478 | 5.1 |
| 2013 | 1,716 | 4.9 |
| 2014 (Q2) | 1,930 | 5.0 |

(Source: BuddeComm based on company data)

En tercer lugar tenemos a Grupo Iusacell que incluye a la marca Iusacell y Unefon, en la ilustración 12 y 13¹⁵ se puede apreciar el comportamiento de cada una de ellas, en ambos casos se puede observar que la cantidad de suscriptores de Iusacell es mayor a la de Unefon. A partir de la fusión realizada en 2007 y donde se muestra un porcentaje de cambio en las empresas muy fuerte, no han sido empresas que hayan logrado impactar en el mercado mexicano para obtener algún pedazo significativo del pastel de la telefonía celular en México.

Ilustración 12 – Iusacell subscribers and annual change – 2000 - 2010

| Year | Subscribers (million) | Annual change |
|------|--------------------------|---------------|
| 2000 | 1.68 | 27% |
| 2001 | 1.85 | 10% |
| 2002 | 2.08 | 12% |
| 2003 | 1.27 | -39% |
| 2004 | 1.46 | 15% |
| 2005 | 1.80 | 23% |
| 2006 | 2.12 | 18% |
| 2007 | 4.0 | 88% |
| 2008 | 4.07 | 2% |
| 2009 | 3.59 | -12% |
| 2010 | 3.90 | 8% |

(Source: BuddeComm based on company data)

Ilustración 13 – Unefon subscribers and annual change (historic) – 2000 - 2007

| Year | Subscribers | Annual change |
|------|-------------------------------------|---------------|
| 2000 | 156,000 | n/a |
| 2001 | 825,000 | 429% |
| 2002 | 1,080,000 | 31% |
| 2003 | 1,223,000 | 13% |
| 2004 | 1,404,000 | 15% |
| 2005 | 1,424,000 | 1% |
| 2006 | 1,307,000 | -8% |
| 2007 | <i>Merged with Iusacell in 2007</i> | |

(Source: BuddeComm based on company data)

¹⁵ Ibid. Pág 105

Y por último tenemos a Nextel, que para no dejarlo de mencionar en este contexto mexicano de telecomunicaciones, Nextel fue una opción diferente cuando se usaba el radio como uno de los medios de comunicación más eficiente entre las empresas y grupos que deseaban tener comunicación constante. Sin embargo, con la evolución de la tecnología el radio paso a ser un medio de baja calidad en audio y ya no tan accesible en costo, por lo que la tendencia de ésta empresa ha ido a la baja y ha estado a punto de declararse en quiebra en los últimos años. Ha hecho modificaciones y ha salido del mercado del radio para ingresar al mercado de la telefonía celular y está haciendo grandes esfuerzos, sin embargo ya no se considera una opción fuerte para el estudio de este trabajo.

Estos datos nos dan una amplia fotografía de las opciones que se tienen en México para poder estar comunicados, sin embargo, a pesar de éstas, el mercado mexicano está inconforme, existen constantes quejas y hay un sentimiento de resignación ante no poder elegir entre una opción mejor que se adapte a las necesidades del mercado.

A finales del primer trimestre del 2014 se realizó un estudio de mercado¹⁶ a un estrato social C y D (Clase media y baja) en la Ciudad de México, en Guadalajara y en Ameca (población ubicada en Jalisco) para conocer la realidad de ésta situación de inconformidad, en éste estudio se demuestra lo siguiente:

- Los usuarios prefieren utilizar la modalidad de **prepago** por las siguientes razones:
 - o **Control:** consideran que tienen mayor control de su dinero y se gastan únicamente lo que tienen considerado.
 - o **Aparatos y uso simple:** no se consideran apegados a la última tecnología en aparatos, lo utilizan sólo para hablar, que no sea complicado y que tenga durabilidad.
 - o **Internet:** Los adultos mayores a 40 años no utilizan el internet en su celular y sólo utilizan el celular para llamar o mandar mensajes. Entre más joven el mercado, más es el uso del internet.
- Factores de **inconformidad** con el servicio actual:
 - o Cobros incomprensibles
 - o Cobros por consulta de saldo
 - o Promociones engañosas

¹⁶ RVox, *Prueba de conceptos y pre-test publicitario*, Estudio de Mercado, Estrategia RVox, Ciudad de México, Guadalajara, Ameca (Análisis de Conceptos), abril de 2014.

- El saldo dura muy poco, percepción de robo por no entender por qué se acaba tan rápido
 - Si no consumes te quitan beneficios
 - Sentimiento de abuso y engaño
- Se percibe un sentimiento de impotencia debido a que el consumidor considera que le están robando, pero al no haber una mejor opción se resignan ante la opción “menos peor”

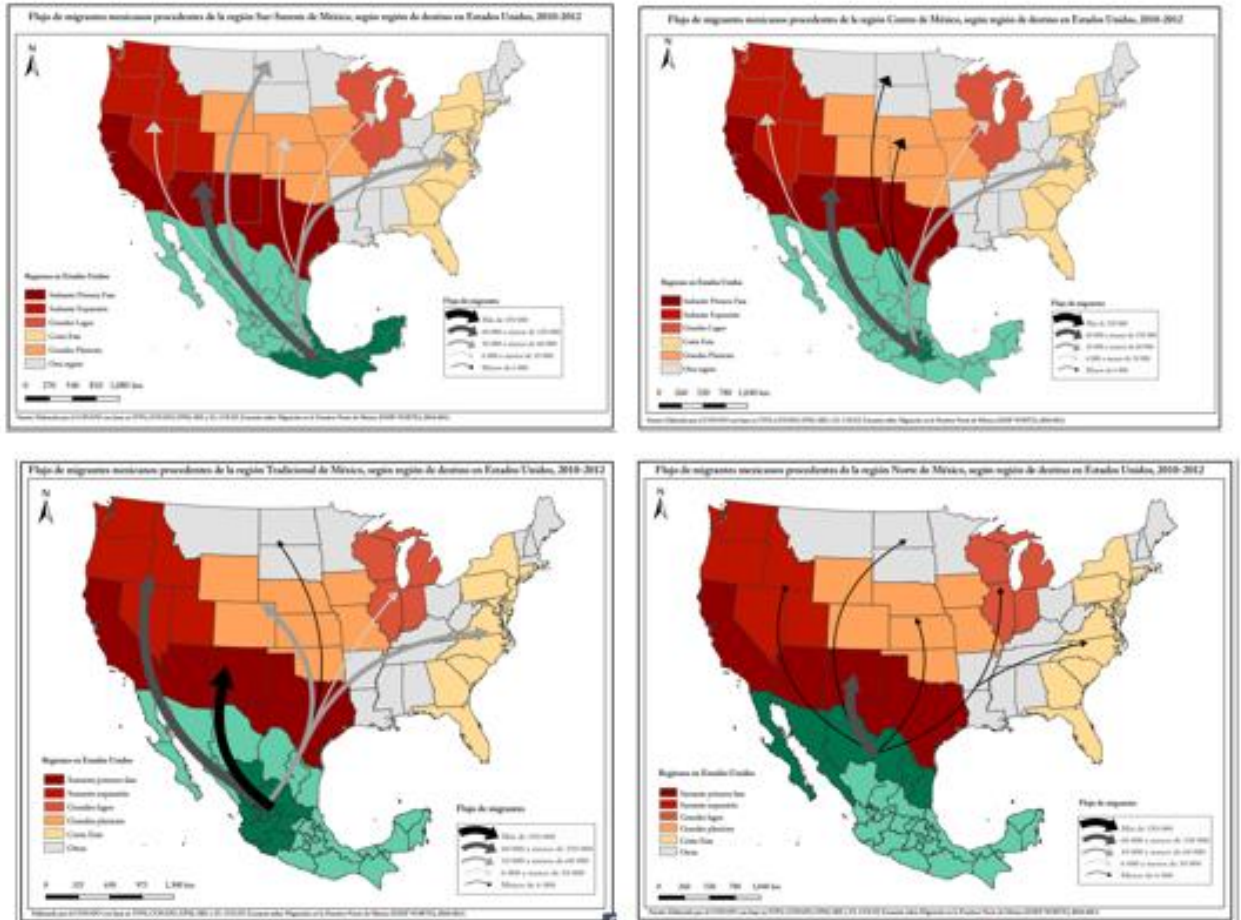
La conclusión que se obtiene de este estudio es que **existe una necesidad** de tener una mejor opción en la cual **confiar**, que sea **honesta** y que no se cobre con trucos, sin tarifas incomprensibles y sobre todo que el usuario no se sienta robado.

Ante ésta situación los usuarios buscan constantemente opciones alternativas para reducir sus gastos en comunicación y para los usuarios que tienen internet en sus hogares ya existen muchas opciones como el Skype o cualquier aplicación en el celular que a través de la red WiFi pueden realizar llamadas o estar en contacto con sus seres queridos, sin embargo, para el mercado en el que se realizó el estudio el cual ocupa gran parte de la población mexicana, la opción se vuelve: no usarlo.

Una necesidad que también se detecta en los usuarios es la de estar en comunicación con sus seres queridos que viven en Estados Unidos o en cualquier otra parte del mundo. La situación de los migrantes en Estados Unidos lleva ya muchos años y el fenómeno que se ve reflejado en las llamadas es que los mexicanos esperan a que sus familiares en Estados Unidos les llamen, porque llamarlos desde México cuestan caro. A continuación en la ilustración 14¹⁷ se puede observar el fenómeno de migración actual a los Estados Unidos.

¹⁷ Consejo Nacional de Población SEGOB, *Geografía migratoria*, Información, 11 de junio de 2013, Geografía Migratoria, desde http://www.omi.gob.mx/es/OMI/Geografia_Migratoria .

Ilustración 14



La necesidad de estar comunicados con las personas que están lejos se vuelve un anhelo, por lo que esta situación complementa la necesidad de comunicación no sólo local o nacional, sino que también se vuelve un asunto internacional.

Actualmente la solución para esto son las tarjetas de prepago de larga distancia que ofrecen una cierta cantidad de minutos a un costo accesible. La forma en como funcionan estas tarjetas es la siguiente:

- Se adquiere la tarjeta que tiene un número único de acceso para hacer uso de su saldo.
- Se llama a través de un número de acceso a una plataforma en la cual que debe indicar el número único llamado PIN
- Según el saldo de la tarjeta la plataforma da pie para que el usuario pueda marcar a su destino, se hace la marcación y se conecta la llamada

Normalmente estos servicios son buenos para cubrir la necesidad, sin embargo, los usuarios cada vez utilizan menos el teléfono fijo, como se mostró anteriormente, y éstas tarjetas deben ser utilizadas desde un teléfono fijo, por lo tanto la tendencia de continuar utilizando tarjetas de prepago para llamadas internacionales es a la baja también.

Esto nos da por complemento a las necesidades de comunicación de los mexicanos para tener desde el celular una opción justa y accesible no sólo para llamadas locales y nacionales, sino también internacionales para poderse comunicar con todos sus familiares y amigos.

1.1.4. Los primeros Operadores Móviles Virtuales en el mundo y sus estrategias

Durante los años noventa, las compañías de telefonía celular crecieron de una manera importante, se hicieron fuertes inversiones alrededor del mundo, la telefonía celular la cual representaba una de las infraestructuras tecnológicas en las que más se hacía inversión.

A mediados de los noventa, basados en toda la infraestructura ya establecida en las grandes compañías de telefonía celular, se ve la posibilidad de rentar la red de la compañía a una empresa externa para hacer uso de la misma, ya que las capacidades de éstas eran enormes y el flujo para poder realizar llamadas podía soportarlo, a este esquema se le conoce como Mobil Virtual Network Operator mejor conocido como MVNO u Operador Movil Virtual (OMV). En pocas palabras, los OMV son revendedores de telefonía móvil celular, ofreciendo a los clientes servicios y planes diferentes pero con la misma calidad de la red que un operador establecido y dueño de la infraestructura.

Por iniciativa de la antes llamada One2One, ahora T-Mobile y Virgin Group fungiendo como alianza para presentar la marca Virgin Mobil en Reino Unido¹⁸, fue así como en el territorio británico en 1999 sale al mercado ofreciendo servicios con base a la red de One2One, pero con un estilo y un mercado muy específico generado ya por todas las empresas de Virgin Group.

¹⁸ Virgin Mobil, *Historia de Virgin Mobil*, Comercial, diciembre de 2014, Historia de Virgin Group, desde <http://www.virgin.com/time-machine>.

A partir de este nuevo estilo de ofrecer telefonía es que siguen el camino diferentes empresas con infraestructura que dentro de su alcance de negocio deciden abrir las puertas de su red para rentarla a empresa que quisieran ofrecer el servicio de telefonía.

Un mercado interesado en desarrollar MVNOs, principalmente en Estados Unidos, fue el de empresas comerciales de marcas fuertemente colocadas y con mercados bien definidos, tales como ESPN o el mismo Disney¹⁹.

La diferenciación y el éxito que fueron tomando los MVNOs fue gracias a la personalización del servicio basado en una segmentación claramente definida por cada una de las empresas que ingresaron en éste mercado; uno de los ejemplos más claros de ésta estrategia son los antes mencionados Disney y ESPN.

Disney está centrado en un mercado infantil, en donde el límite de edad es fácil de identificar, los gustos y preferencias por películas de Disney es claro y la búsqueda de los padres por ofrecer a sus hijos algo de acuerdo a su edad; en comparación con ESPN en donde su mercado meta son principalmente hombres apasionados a los deportes.

En fin, hoy por hoy ya existen muchos MVNOs en diferentes países del mundo y uno de los casos más interesantes es el de PepePhone el cual funge desde el 2009 como Operador Móvil Virtual donde hasta el 2014 operaban con la red de Vodafone y hace apenas unos meses migraron a la red de Telefónica para ofrecer 4G en España y hace negocio de una manera diferente, la cual describimos a continuación:

Pedro Serrahima es el actual Director General de Pepephone, quien en una entrevista en el blog de Javier Megias describe su empresa con las siguientes cifras: 14 empleados, en 2013 facturaron 51 MM de euros con una utilidad de 7 MM de Euros, para inicios del 2014 tienen más de 450 mil usuarios y es la cuarta empresa con mayor portabilidad de usuarios en su país.²⁰

Los inicios de Pepephone surgieron de un proyecto nacido en Pepecar y Pepetravel, en donde se ofrecía como servicio complementario para los turistas que usaban los servicios de éstas empresas. Sin embargo, el proyecto tomó caminos diferentes y comenzaron a hacerse cosas diferentes, pues comenta el mismo Pedro Serrahima en la entrevista: *“No por querer hacerlas diferentes, sino porque no sabíamos hacerlas de la única forma que se*

¹⁹ Dan O’Shea, “MVNOs get real,” n.d.

²⁰ Pedro Serrahima, “Entrevista a Pedro Serrahima, CEO de Pepephone,” Página web, 25 de february de 2014, desde <http://javiermegias.com/blog/2014/02/entrevista-pedro-serrahima-pepephone/> .

*supone que se debían hacer. Éramos personas normales, igual que hoy, y lo definimos todo como personas normales”.*²¹

Ser tan pequeños y ágiles les permitió aguantar los primeros años; gastar poco y aprender del negocio les ayudó a que la gente fuera entendiendo lo que estaban haciendo y los ha impulsado a crecer cada vez más.

Sus recursos humanos también son administrados diferente, pues todos los empleados de Pepephone inicialmente no sabían nada de telefonía, la filosofía de trabajo es que no se va a contratar a nadie que provenga de ese sector, pues ya tienen un conocimiento previo, están condicionados a lo que ya conocen y conocen las limitantes de lo que se puede o no se puede hacer, es por eso que cuando una persona desconoce las limitantes sea capaz de proponer algo diferente viéndolo desde la perspectiva del usuario e incursionar en lo que conocemos como “océano azul”.

La forma de tomar decisiones es contrario a lo que se conocen en el mundo de las telecomunicaciones, Pepephone da pasos pequeños, con menos miedo a equivocarse y sin miedo a manchar su imagen, sino que han enfocado sus esfuerzos a ser sencillos, ya que hoy en día todo es demasiado complicado y cada decisión que se toma es basado en los principios de la compañía, los cuales se pueden revisar directamente en su página web:

1. *Si bajamos un precio, lo bajamos a los que ya son clientes primero. Sin que lo pidan.*
2. *Si el servicio falla, te indemnizamos de oficio, aunque no lo pidas ni te hayas enterado.*
3. *Si tienes alguna reclamación con algún importe, primero te lo devolvemos y luego vemos si es correcto o no.*
4. *Si nos llamas, sólo tendrás que contar tu problema a una única persona, que te atenderá siempre desde España y con capacidad y permisos para resolverlo antes de colgar.*
5. *Si te quieres ir, nadie te llamará para humillarte ofreciéndote en privado un precio que antes no te habían ofrecido.*
6. *Si te quieres quedar, nadie te enviará una publicidad ni te molestará.*

En Pepephone dicen que se parecen más a una persona que a una empresa, ya que las empresas se han olvidado de hacer cosas normales y de razonar por si mismas, entonces

²¹ *Ibid.* pág. 2

ellos se enfocan a hacer cosas normales, donde una empresa grande nunca entrará. Es por eso que ellos cambiaron el Marketing por el “Normaling”, es decir *“preocuparse por hacer un producto bueno para que tus clientes lo quieran y repitan, e incluso lo recomienden, sólo porque ellos lo deciden”*. Están enfocados en que a las personas les interese nuestro servicio y estén contentas con él dándoles de manera transparente la información y no manipulando a los clientes para obligarlos a quedarse, es decir, no ofrecen regalos, no los llaman para rogarles que se queden ofreciéndoles un mejor precio, y tampoco los obligan a firmar contratos; para todos los clientes el servicio es igual y basta con no mentir y si un cliente se va, es cambiar lo que se ha hecho mal para todos aquellos que siguen con Pepephone.²²

Su centro de atención es también diferente, el cliente siempre es atendido por una persona, ya sea por correo electrónico, por redes sociales o por teléfono, pero siempre se le informa al cliente la verdad, se le soluciona en esa llamada la situación y no les hacen encuestas, ni les llaman para hacer publicidad, es decir, intentan molestarlos lo menos posible. En España es el único centro de atención que está dentro del país, las demás empresas están subcontratados en algún otro lado del mundo.²³

Pepephone cubre diferentes necesidades para un mercado específico y es caso de éxito muy particular y prueba de que hacer las cosas diferentes es agradecido por los clientes.

1.1.5. Las reformas en telecomunicaciones 2013-2014

Durante muchos años en México no existieron modificaciones a la ley en materia de telecomunicaciones, lo cual, como ya se ha mencionado, provocaba que no existiera una competencia justa y México fuera uno de los países con el costo de telefonía celular más altos del mundo.

Sin embargo, en el año 2012, año de elecciones presidenciales y donde los candidatos plantean sus promesas de campaña, el ahora presidente Enrique Peña Nieto hablaba de una reforma para varios sectores, una de ellas en el ámbito de las telecomunicaciones.

²² *Ibid.* pág. 2

²³ Pepephone, “Algo Ha ido bien: u na reflexión,” Blog Pepephone, *#algohaidobien: una reflexión*, 31 de may de 2012, desde <http://blog.pepephone.com/index.php/2012/05/31/algohaidobien-una-reflexion/> .

Iniciando su mandato, una de las primeras acciones y reformas que se implementó fue la reforma de telecomunicaciones, la cual se resume en los siguientes puntos relacionados a la telefonía móvil:

1. Se modifica el artículo 6° de la Constitución con lo que el Estado garantizará que los servicios de Telecomunicaciones sean prestados en condiciones de competencia, calidad y acceso libre.
2. Se declaró como agente económico preponderante a América Móvil (Telcel) y se impusieron medidas para evitar que afecte la competencia y libre concurrencia para beneficio de los usuarios finales
3. Se creó el Instituto Federal de Telecomunicaciones que como órgano autónomo se encarga de hacer efectivos los derechos fundamentales de la ley de Telecomunicaciones.²⁴

Gracias a esta reforma en la ley, los usuarios de servicios de telefonía móvil gozarían de los siguientes beneficios:

- Eliminación de la larga distancia nacional a partir del 1° de enero de 2015
- Tarifa “Cero” en terminación de llamadas, es decir, se elimina el cobro por terminar las llamadas en una compañía diferente a la emisora
- Tarifas y planes con cobro por segundo
- Otorgamiento de concesiones en beneficio de los usuarios
- Operadores Móviles Virtuales que puedan comercializar servicios propios o revender servicios, que se traduce en más ofertas para los usuarios.²⁵
- Entre otros

Recordando lo ya mencionado, un Operador Móvil Virtual, es aquella empresa externa a los operadores establecidos, que revende el servicio de telefonía móvil celular ofreciendo diferentes opciones a los clientes.

El 6 de junio de 2013, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma de Telecomunicaciones y que trajo por consiguiente, que las empresas de telefonía móvil

²⁴ Instituto Federal de Telecomunicaciones, *¿Qué es la Reforma de Telecomunicaciones?*, Información, 2015, ¿Qué es la Reforma de Telecomunicaciones?, desde <http://www.ift.org.mx/usuarios-y-audiencias/que-es-el-ift/que-es-la-reforma-de-telecomunicaciones>.

²⁵ *Ibid.* Pág 2

empezaran a ajustar sus ofertas a dichos cambios, así como el inicio de nuevos proyectos que traerían por primera vez al mercado mexicano, un Operador Móvil Virtual.

El operador Telefónica México (quien tiene la marca Movistar en México) fue quien abrió primero sus puertas para emprender los proyectos de OMV. En verano del año 2014 inician oficialmente a ofrecer servicios los MVNOs en México, iniciando con Virgin Mobile México, seguido por un mes de diferencia la marca Maz Tiempo, en tercer lugar en Septiembre inicia operaciones la marca Ciento y por último seguidos por QboCel, Tuenti y Weex más recientemente.

1.2 Introducción a la empresa

1.2.1 Ekofon como empresa de telecomunicaciones

En el año de 1998 se funda en Estados Unidos de América una empresa llamada Ekofon Inc., compañía creada para atender la necesidad de comunicación de los migrantes mexicanos y latinos viviendo en Estados Unidos hacia sus países natales a través de tarjetas prepagadas que otorgan tarifas económicas para llamadas de Larga Distancia Internacional (LDI).

Las ventajas de las tarjetas de larga distancia son, entre muchas más, las siguientes:

- La llamada es a través de un sistema de Voz IP (internet Protocol) por lo que la calidad de la llamada es excelente
- El costo por llamada es bajo
- Se puede utilizar desde cualquier teléfono (celular, fijo, público) consumiendo saldo
- Las llamadas para entrar al sistema de Voz IP son locales
- Se tiene mayor control de los gastos para las llamadas de LDI

El éxito que Ekofon Inc. tuvo en aquellos años motivó a ofrecer el servicio de comunicación a las familias en México para que desde sus hogares también pudieran comunicarse con sus paisanos en Estados Unidos y que la comunicación fuera en ambos sentidos. Es por eso que en el año de 2003 se crea la empresa Teligentia S.A de C.V. que asumió en México la marca Ekofon.

Ekofon en México se convirtió en el primer revendedor de servicios de larga distancia internacional, cobrando sólo \$1 MXN por minuto a Estados Unidos, Canadá, países de Europa y otros; logrando que Telmex no fuera la única empresa que tuviera el poder de negociar las tarifas de interconexión internacional, además de motivar los cambios necesarios en las leyes y regulaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que permiten definir cargos por la terminación de llamadas internacionales y permitiendo así la entrada a revendedores de telefonía de LDI por primera vez en México.²⁶

Una vez logrado esto y gracias al cambio de paradigma del servicio de telefonía a través de una red telefónica clásica a una red de transmisión de datos IP que se vivía a principio de siglo, es especialmente atractivo transmitir comunicaciones de VoIP debido al bajo costo y las tarifas fijas del acceso al Internet público.

En la tesis del Ingeniero Víctor Treviño, presidente y fundador de Ekofon, en el año de 2002 se justifica el lanzamiento de las tarjetas de prepago para el servicio de larga distancia internacional basado en la tecnología VoIP argumentadas en cuatro principales puntos: reducción de costos, simplificación, consolidación y nuevas aplicaciones.; dando al cliente la oportunidad de satisfacer su necesidad de comunicación a bajo costo, con calidad y sobre todo, de fácil acceso.²⁷

Una vez iniciado el camino, adquirida la infraestructura, software y el equipo para lanzar los servicios, Ekofon ofrece en México tarjetas con diferentes características a lo largo de su trayectoria, entre ellas: Tarjeta Saludo, Tarjeta ¡Hola España!, Tarjeta Che, Tarjeta Maxi, entre otras; todas enfocadas a nichos específicos.²⁸

Al mejorar y evolucionar la tecnología, Ekofon incrementa su gama de servicios y ofrece Cuenta Ekofon, proporcionando servicios de LDI sin tener que adquirir una tarjeta física prepagada, sino que a través de un depósito a una cuenta bancaria se otorga el servicio de conexión a la plataforma desde un teléfono y se puede abonar el saldo cuantas veces el cliente desee continuar utilizando el servicio.

²⁶ TeleGeography, "Ekofon becomes Mexico's first long-distance service reseller," Información, *TeleGeography*, 3 de mayo de 2006, desde <https://www.telegeography.com/products/commsupdate/articles/2006/05/03/ekofon-becomes-mexicos-first-long-distance-service-reseller/>.

²⁷ Víctor Antonio Treviño Fernández, *Establecimiento y comercialización de una red de servicios telefónicos preparados utilizando internet*, Tesis, Panamericana, México, D.F., 2002.

²⁸ Teligentia S.A. de C.V., *ekofon*, Sitio oficial, n.d., Ekofon, desde <http://ekofon.com.mx/index.html>.

Otro servicio que se incluyó en la gama de opciones de Ekofon es el Webphone, que con la misma lógica que la Cuenta Ekofon, otorga al cliente la posibilidad de hacer llamadas de LDI con una cuenta, pero ahora a través de un teléfono digital instalado en la computadora del cliente, utilizando el micrófono y bocinas del equipo.

Estas y otras opciones dentro de la gama de servicios de Ekofon consolidan a ésta empresa como líder en ofrecer telefonía de Larga Distancia en México.

1.2.2 El primer intento de Operador Móvil Virtual en México

Como se mencionó anteriormente, los primeros operadores móviles virtuales alrededor del mundo iniciaron junto con el nuevo milenio, sin embargo en México eran momentos en donde la tecnología, infraestructura y legislaciones no contemplaban la opción de aventurarse en el mundo de los OMV.

No fue hasta el primer cuatrimestre del año 2009 cuando una empresa llamada Ometel logra obtener el permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) para comercializar servicios de telefonía móvil, con el objetivo de traer innovación, tarifas y planes enfocados a un grupo de personas con intereses y necesidades específicas; es decir, un nicho de mercado y sobre todo un ahorro significativo en las llamadas de larga distancia a través de un equipo celular.²⁹

En aquel entonces, el minuto desde un celular para llamar a Estados Unidos costaba alrededor de los \$14 pesos por minuto y la necesidad de comunicación entre los familiares y seres queridos a través de las fronteras era latente y un gran mercado por atender. Basado en esta necesidad y con la obtención del permiso, Ometel pretendía enfocarse a este nicho de mercado

Sin embargo, a pesar del permiso obtenido, las operadoras móviles que contaban con la infraestructura y capacidad instalada para rentar su red no mostraron interés en un proyecto de un OMV basado en su red. El primer intento fue con Iusacell quien no se negó a iniciar un proyecto, pero nunca concretó una propuesta y mucho menos a la firma de un contrato. El segundo intento se realizó con Movistar, quien dijo que sí pero con ciertas condiciones, entre ellas que fuera con marca propia, es decir, sin dejar de utilizar el nombre de Movistar,

²⁹ Mónica Gascón, "Permite SCT operador móvil," in *Reforma*, Ciudad de México, sec. Negocios, 25 de marzo de 2009.

lo cual el proyecto era un reventa de sus planes de postpago, más que la creación de un OMV. Y por último, se tuvo un acercamiento con Telcel, quien no mostró interés alguno.

Víctor Treviño, presidente de la Asociación Mexicana de Comercializadoras de Telecomunicaciones (Amecotel) y director general de la empresa Ekofon, compartió en una entrevista al periódico Reforma³⁰, los beneficios de este permiso y las innovaciones que esto podría traer al mercado de telecomunicaciones nacional, explica cómo podrían mejorar hasta un 25% los precios en la telefonía celular basado en los planes existentes en los grandes operadores. Quien también apoyo a Ometel, quienes posteriormente unirían fuerzas para crear uno de los primeros OMV en México.

1.2.3 Lanzamiento Cierto

Una vez que se obtienen los permisos para ser un Operador Móvil Virtual, lo que sigue es la negociación con el operador “grandote”, en México hay tres opciones: Telcel, Telefónica (Movistar) y Grupo Iusacell quien posteriormente es adquirido por AT&T y entre ellos el único que dentro de su estrategia comercial incluye traer a su red OMVs es Telefónica.

Telefónica es una empresa de telefonía móvil española que llegó a México hace ya varios años adquiriendo lo que en su momento fue Pegaso y que en el mercado está con la marca Movistar. Alrededor del mundo tiene presencia con ésta marca pero también ha apoyado a los proyectos de los OMVs no sólo en España sino también en Latinoamérica. Cuando en México se implementan las Reformas en Telecomunicaciones y que por ley ahora los Operadores “grandotes” deben abrir sus puertas para apoyar dichos proyectos, ellos se basaron en su experiencia y éxito en otros países para crear toda un área dedicada a la búsqueda de quienes quisieran crear un OMV con ellos.

Los primeros en la lista fueron marcas internacionales, como el caso de Virgin Mobile, que tiene presencia como OMV en varios países, así como empresas mexicanas que pudieran tener potencial para innovar en el mercado mexicano. Entre ellos se empiezan relaciones con los fabricantes de teléfonos en México con la marca Zonda, con la empresa número uno en ventas de tarjetas de larga distancia Ekofon, e incluso con otras marcas de la misma Telefónica tales como Tuenti enfocada a adolescentes y las redes sociales; entre algunos

³⁰ *Ibid.* pág. 8

otros que se han ido uniendo a la lista de proyectos que Telefónica ha concretado después de estas Reformas.

Dicho esto, en el presente documento se utiliza el ejemplo del OMV creado por la empresa Ekofon y que comercialmente sale al mercado en Septiembre de 2014 con la marca “Cierto”.

El presidente de Ekofon, Víctor Treviño, se dio a la tarea de juntar a un grupo de inversionistas para poner en marcha el proyecto de un OMV que su principal objetivo estaría en atender el mercado de llamadas internacionales, mayormente a Estados Unidos, con el fin de ofrecer una tarifa justa para la comunicación entre paisanos. Gracias a toda la infraestructura, mercado atendido y experiencia de las tarjetas prepagada de larga distancia, se logra reunir los requisitos necesarios para concretar la negociación con Telefónica e iniciar la implementación de uno de los primeros OMV en México.

Una vez que se había firmado el contrato con Telefónica, lo que siguió fue formar un equipo integral para iniciar con la implementación técnica y en paralelo con la planeación estratégica; desde darle una marca, definir el mercado meta, los objetivos principales, tácticas comerciales, diferenciador y valor agregado, entre otras características que se definieron durante el proceso de implementación.

Para poder definir el nombre y el enfoque hacia donde se tenía que dirigir la estrategia de la nueva OMV se hizo un estudio de mercado para conocer la percepción de las opciones de telefonía celular que existían en el mercado así como las necesidades de los clientes potenciales.

La principal necesidad que se encontró en este estudio es que los clientes están cansados de ser “robados” y engañados por las compañías de telefonía y que además no se puede hacer nada al respecto; ellos literalmente dicen que se “aprovechan de ellos” ya que estar comunicado es una necesidad básica y a través del celular perciben que no rinde el dinero invertido en él.

Las conclusiones de este estudio de mercado realizado en Abril del 2014³¹ son:

- Los clientes están esperando algo diferente a los “grandes gigantes” que actualmente les “roban”

³¹ RVox, *op. cit.*, pág. 25

- Los clientes se sienten más cómodos con una marca más cercana, cálida, alcanzable y que hable su mismo lenguaje: sencillo y claro. Sin enredos ni engaños, sino totalmente transparente y claro.
- Los clientes buscan una empresa que no les ofrezca falsas promesas por intentar lucir más que la competencia
- Los clientes prefieren una empresa que les cobre lo justo y que sea coherente con lo que ofrece
- Los clientes quieren una empresa confiable

En este mismo estudio se hizo una prueba de concepto en donde se buscaba comprobar que los beneficios que una tarjeta prepagada de larga distancia ofrecidos desde una línea móvil serían aceptados en el mercado, es decir, tarifas muy competitivas desde el teléfono móvil para llamar a cualquier compañía de México, Estados Unidos y el mundo por un mismo precio. La reacción de quienes participaron en el estudio se dividió en tres:

- “Es mentira”: se comparaba con otra campaña de las muchas engañosas de las otras compañías
- “¿De verdad?”: causó sorpresa y expectativa por saber más sobre los beneficios
- Sin comparación: las personas no son conscientes de los precios y no sabían comparar si esa oferta era atractiva o no.

Como resultado también a la prueba de concepto, se probaron tres personalidades diferentes de marca basados en arquetipos (personalidades predefinidas para conocer la orientación que debe darse a una marca): héroe, protector e íntegro. Los resultados obtenidos fueron:

- Héroe: fue rechazado por aquellos que creen que los héroes no existen y prefieren algo más tangible y cercano. Fue aceptado por quienes están hartos de las telefonías actuales y desean un cambio radical
- Protector: fue rechazada por quienes para temas de tecnología no les es coherente una referencia emocional, que por el contrario lo ven como “chantaje”. Fue aceptado por aquellos que su necesidad emocional de estar comunicado con quienes tiene lejos y extraña es una fibra sensible del día a día.
- Íntegro: fue rechazada por quienes prefieren algo llamativo y que les otorguen más beneficios sin tener que sacar cuentas o racionalizar la oferta. Fue aceptada por

aquellos que tienen la necesidad de confiar y tener una opción justa y honesta, que no tenga letras chiquitas y tarifas engañosas.

Ante los resultados y conclusiones que se obtuvieron en este estudio se concluyó lo siguiente:

Crear una marca íntegra con un ligero toque heroico, que ofrezca tarifas justas y honestas con las que las personas puedan comunicarse con sus seres queridos donde quiera que estén (cualquier parte del mundo) a tarifas accesibles, claras y fáciles de comprender, sin cargos ocultos y transparencia de cobro y que ofrezca una opción de telefonía celular que cambie la percepción de robo e injusticia.

Una vez obtenida esta conclusión, se llegó al nombre “Cierto”, una palabra que habla de veracidad, claridad y honestidad; sustantivo corto y pegajoso que incluso puede utilizarse en el día a día para jugar con las frases coloquiales y quita la tendencia de utilizar los clásicos sufijos –cel, -tel, -fon o “móvil” en el nombre de marca. Es así como inicia Cierto y todo el desarrollo de una nueva marca de telefonía celular.

Durante aproximadamente seis meses se realizaron en paralelo 3 grandes actividades: la implementación técnica, la estrategia de lanzamiento con clientes, la búsqueda de distribuidores y por último todo el concepto de marca que incluye desde el logo hasta el material para punto de venta.

En la parte de implementación técnica es importante mencionar que al ser un modelo de negocio totalmente nuevo en México, no había precedentes o experiencia en ningún rubro, por lo que el plan que se siguió fue a través de un modelo que Telefónica tenía de sus experiencias en otros países. Sin embargo, en México la red, las leyes regulatorias y los sistemas existentes no son iguales al resto de Latinoamérica o el mundo, por lo que cada paso a seguir fue ajustado y especialmente diseñado a las necesidades y límites permitidos según las jóvenes regulaciones mexicanas.

Un factor clave en la parte de la implementación es el MVNE (Mobile Virtual Network Enabler) por sus siglas en inglés, que es el principal sistema que conecta al operador dueño de la red, en este caso Telefónica, con quien funge como OMV para facturación, sistema CRM (Customer Relationship Management), configuración de planes tarifarios, promociones, paquetes, bases de datos y ajustes generales del uso de cada línea; por lo que la triangulación entre las tres partes requiere de conocimiento técnico en sistemas y telecomunicaciones. El MVNE elegido por Telefónica para adaptar a los OMVs a su red es

Simfonics, una empresa originalmente europea que administra OMVs alrededor del mundo y alguno de ellos conectados con Telefónica, en el año 2015 es adquirida por una empresa de Estados Unidos llamada AmDocs, dándole un potencial crecimiento y actualización para ofrecer a los OMVs un mejor servicio para su administración.

Otro componente importante en la implementación es la selección del fabricante de las tarjetas SIM o mejor conocidos como “chips”, ya que a pesar de que existen varias empresas que fabrican estos, se tiene que tomar en cuenta la experiencia que tienen en la parte de telecomunicaciones, ya que no es lo mismo fabricar un chip para una tarjeta de crédito que uno para líneas de telefonía móvil. En este caso se seleccionaron dos proveedores situados en nuestro país, tanto por la oferta como por la seguridad de tenerlos en tiempo y forma y evitar tarifas de importación. Una vez seleccionados los proveedores se inicia una homologación con Telefónica para que los chips puedan funcionar bajo su red, con el nombre y configuración adaptada al nuevo OMV.

El siguiente elemento es la preparación de un Centro de Atención a clientes (CAC), que como se mencionó, no se tenía ningún otro caso similar en México de donde partir, así que se diseñó toda una estrategia única y nueva para dar soporte a los clientes del OMV, se requirió un largo proceso de capacitación en el sistema de CRM proporcionado por el MVNE, se diseñaron todos los guiones y la estrategia diferenciadora para la atención de nuestros clientes. Posteriormente en la parte comercial y estratégica se detalla el potencial que un buen servicio personalizado agrega valor y puede ser un factor clave para la decisión de un cliente para cambiarse a esta nueva opción o quedarse en su compañía de siempre.

Una vez que todas las piezas del rompecabezas fueron quedando en su lugar, se inicia una sesión larga y detallada de pruebas pre-productivas, es decir, antes de poner la primera línea en manos de un cliente, y como en todo nuevo sistema se fueron ajustando los muchos detalles que se iban presentando en las pruebas. El equipo que apoyó para esto fue el mismo equipo que estaba en proceso de capacitación del CAC, lo cual provocó además de mucho conocimiento y experiencia, un compromiso y lealtad por parte del equipo hacia la compañía.

Por otro lado, en la parte comercial, el equipo compuesto por un especialista en marketing, un especialista en ventas y un líder de estrategia, comenzaron a buscar y concretar proyectos de lanzamiento con pequeños distribuidores que estuvieran dispuestos a iniciar el nuevo cambio en el mercado hacia más opciones de telefonía celular. Entre las muchas

cosas que se deben aterrizar y planear son las estrategias de comisiones, descuentos, montos y precios a seguir; se tiene que definir el costo del chip al público, a pequeños y grandes distribuidores y esquemas de comisiones; se realizaron sondeos y comprensión de cómo estaba el mercado con los grandes (Telcel, Movistar, Iusacell, Unefon y Nextel en aquel momento, recordemos que estamos hablando del 2014) y qué se debería ofrecer para lograr entrar a dicho mercado.

En base al sondeo realizado y una estrategia de prueba y error de las propuestas presentadas a los comerciantes y distribuidores, se concretó la propuesta inicial con la que Cierito saldría al mercado. Una vez aterrizado esto, se iniciaron los preparativos con quienes aceptaron formar parte del lanzamiento y se definió una fecha para iniciar la venta al público del chip: 8 de septiembre de 2014.

Logrado esto, Víctor Treviño, presidente de Cierito, se asesora con personas que tienen conocimiento de OMVs alrededor del mundo, en Colombia y Europa principalmente, quienes sugieren que para tener un lanzamiento más agresivo y llamativo, se debe tener una promoción que tenga una tarifa radicalmente más barata, es por eso que se prepara una promoción de lanzamiento con llamadas entre Cierito por sólo unos cuantos centavos y así mismo hacer un *soft-launch* para poder medir el impacto de las promociones, tarifas y la oferta que Cierito presenta y posteriormente hacer un lanzamiento masivo. Para este *soft-launch* se eligen a dos distribuidores pequeños, uno ubicado en diferentes estaciones del metro de la Ciudad de México y en Guadalajara a un distribuidor ubicado en las plazas de la tecnología.

Y el último punto, pero no el menos importante, se trabaja en todo el desarrollo de la marca. Se hizo una alianza estratégica con una empresa de diseño creativo en la ciudad de Guadalajara y se creó el logo principal, los desdobles de comunicación, los materiales para el lanzamiento de la marca, el diseño de impresión del chip; todo esto basado en la personalidad y mensaje que se desea comunicar a los clientes y que se concluyó al momento de la definición de marca terminado el estudio de mercado, ese tono íntegro con algo heroico que desea transmitir confianza y honestidad con los beneficios de las tarjetas pre pagadas de larga distancia y tarifas de telefonía móvil competitivas.

El rompecabezas está listo y se acerca el día del lanzamiento de Cierito, las pruebas pre-productivas están mostrando cada vez menos detalles a corregir, el *soft-launch* está listo y acordado con los distribuidores y el material de comunicación y marca también. Sin

embargo, unos días antes del lanzamiento el operador preponderante decide hacer una baja dramática a sus tarifas, cabe mencionar que esta compañía en la modalidad de prepago tenía un costo por minuto promedio de 2.98 en su plan Amigo Optimo³², y que justo antes del lanzamiento de Ciertó, oferta una tarifa de \$0.98 centavos el minuto por acumular una recarga superior a los \$150 pesos; lo cual provoca un reajuste inmediato en el plan tarifario de Ciertó para su lanzamiento, a manera de igualar dicha tarifa.

En verano de ese mismo año, en pleno ímpetu del mundial de Brasil 2014 y del famoso “No era penal”, llega el lanzamiento del primer OMV en México con la marca Virgin Mobile. Con un enfoque a jóvenes, rebeldes y dispuestos a rockear junto con la leyenda dueña de la marca, Richard Branson. Llegan con una tarifa de \$2 pesos el minuto, el MB y el SMS, y planes enfocados a redes sociales. El lanzamiento de Virgin ayudó a visualizar el impacto en el mercado de nuevas marcas bajo el esquema de OMV, y entre muchas cosas, sirvió para entender que habría varias barreras de entrada: las personas necesitaban un celular liberado o desbloqueado, es decir, que pudiera usarse para cualquier compañía, esto provocó que quienes tuvieran su celular bloqueado por su compañía actual, no pudieran utilizar su equipo para cambiarse con el chip de la nueva compañía; otra barrera es el hecho de que se tiene que hacer una breve configuración manualmente en el equipo para poder navegar en internet con la nueva compañía, que para quienes no son muy expertos o no les guste picarle al celular, era confuso y con muchos pasos a seguir, sin poder disfrutar de inmediato de su nueva compañía; y entre otros detalles que por ser Virgin el primero en enfrentarse al mercado, nos ayudó a visualizar.

Unas semanas después de Virgin, llega con un lanzamiento escandaloso en la Ciudad de México con un concierto gratuito en la Arena Ciudad de México con artistas reconocidos y música por varias horas patrocinadas por el nuevo OMV Maz Tiempo, marca creada por los fabricantes mexicanos de equipos celulares Zonda, quienes a pesar de haber tenido una Arena con miles de personas a las que se les regaló un celular Zonda con chip de Maz Tiempo, se enfrentaron con las mismas barreras de entrada, en donde la desconfianza de los usuarios ha sido difícil de superar. Otra barrera que ayudó a comprender el impacto que tendría Ciertó en su lanzamiento fue la cobertura a nivel nacional, ya que al desconocer cuál era la infraestructura con la que se contaba, era difícil de explicar este nuevo modelo de negocio en donde se utiliza la red de alguien más para ofrecer nuevos servicios y por

³² Zero Cool, “Precios y Tarifas de Telefonía Móvil en México: Telcel,” in *Móviles*, México, vol. Abril 2014, sec. Móviles, abril de 2014.

último, pero el más importante de todos, fue el reto de las recargas; esto ya que la integración con los diferentes puntos de recarga es lento, complejo y es lo fundamental para que el cliente pueda seguir usando su línea, vaya... es con lo que los OMV pueden recibir ingresos, por lo que era importante tener en cuenta que las preguntas sobre dónde se recargarían las líneas y la accesibilidad a ellas, sería otro factor a tomar en cuenta para el lanzamiento.

Finalmente llega el día, con dos OMVs ya en el mercado y preparados para vender las primeras líneas, el 8 de septiembre del 2014 llega Ciertito al mercado mexicano con una nueva opción de telefonía celular justa y honesta, con la que llamar al mundo cuesta centavos.

2. Despliegue del marco estratégico

2.1 Descripción del problema y justificación

Una vez conocidos todos los antecedentes del mundo de las telecomunicaciones, el contexto en el que se encontraba Ekofon y el cambio en las reformas de telecomunicaciones del año 2012, se presentaban tres principales problemas que se describen a continuación:

- Tendencia a la baja del uso del teléfono fijo

Como se muestra en la ilustración 1 del presente documento, en los años 2012 y 2013 las líneas fijas están con una tendencia a la baja. Las tarjetas pre pagadas de larga distancia tienen su mejor rendimiento y beneficio cuando la conexión a la plataforma para hacer uso del servicio es a través de una línea fija, es decir, si se usan desde un teléfono público o desde una línea móvil el beneficio no es el mismo, por el contrario, sale más caro pagar una llamada local y además el costo por minuto de éstas tarjetas.

Las diferentes marcas de tarjetas pre pagadas de Ekofon, a pesar de continuar como líderes del mercado, presentan el mismo comportamiento que las líneas fijas, por lo que Ekofon necesita evolucionar hacia la telefonía móvil para continuar en el mercado y que el negocio sea rentable.

- Llamadas a Estados Unidos de América y Canadá incluidas en los paquetes de líneas fijas y poco a poco en las ofertas de las compañías de telefonía móvil

Uno de los grandes cambios que se fueron presentando a través de las reformas de telecomunicaciones, es la eliminación de la larga distancia nacional y la larga distancia internacional hacia América del Norte. Con la entrada de fuertes competidores para las líneas fijas como lo es Megacable, TotalPlay, Axtel entre otros, Telmex y toda la competencia comienzan a incluir minutos nacionales y a Norteamérica dentro de la renta mensual. Lo que provoca que las llamadas a los paisanos en Estados Unidos, el principal uso de las tarjetas pre pagadas de larga distancia, se viera afectado dramáticamente, agregando valor únicamente a las llamadas internacionales de otros países como Colombia, Perú, España, Guatemala y otras comunidades de extranjeros que viven en México y sus excepciones, pero el volumen es menor.

- Hartazgo de los clientes con las opciones de telefonía móvil

Antes de la entrada de los OMV en México, como ya se ha mencionado en el presente documento, las opciones por las que podían elegir los usuarios se reducía a tres: Telcel, Movistar y grupo Iusacell (Iusacell, Nextel y Unefon), de las cuales más de 70% de los usuarios estaban con la red del Globo Azul. Los clientes a pesar de estar enojados, hartos y confundidos por los cobros engañosos del preponderante, continuaban usando el servicio debido a tres factores principales: cobertura, “es el que todos tienen”, “más vale malo por conocido, que bueno por conocer”³³, es decir, hablar de la telefonía celular era motivo de desconfianza y percepción que todas las opciones ofrecían lo mismo, sólo que disfrazadas de diferente color.

La oportunidad de negocio está en ofrecer telefonía simple y sin engaños, justa y donde el cliente supiera en qué y cómo gasta su dinero invertido en su línea móvil. Además de presentar opciones diferentes en donde el cliente se sienta con la confianza de elegir la opción que mejor le convenga y acomode según sus necesidades.

Debido a estos tres problemas encontrados en el mercado de la telefonía móvil y en el entorno de la empresa, se presenta el despliegue del marco estratégico para el proyecto de un OMV.

2.2 True North

³³ RVox, *op. cit.* Pág. 44

Para tener una meta clara hacia dónde dirigir una empresa es necesario definir un True North, es decir, un objetivo concreto para toda la estrategia de la empresa, una flecha indicando el camino en donde todas las áreas de la empresa y el equipo van tomando decisiones, generando estrategias y aplicando tácticas enfocadas a este objetivo principal.

El True North de Cierito es: Innovar en el mercado de la telefonía celular con tarifas competitivas y atractivas para los usuarios, brindando un valor agregado en llamadas internacionales a bajo costo y con un servicio al cliente de la más alta calidad, con la finalidad obtener una base de clientes leales y rentabilidad para generar utilidades para nuestros inversionistas.

Una vez definido el True North, se aterriza el impacto en las áreas de resultados clave en la industria de las telecomunicaciones que se miden a través de los siguientes parámetros, anteriormente detallados más a profundidad:

- ARPU (Average Revenue Per User) es el ingreso promedio por usuario que obtiene en un período.
 - o En Cierito se busca tener un ARPU promedio de \$80
- Churn es el índice de deserción de los usuarios pertenecientes a la compañía.
 - o En Cierito se pretende mantener un churn inferior al 5%
- Usuarios activos es la cantidad de usuarios con una línea activa, que siguen sin tener una portación a otra compañía o que no han cumplido su ciclo de vida para perder la línea.
 - o En Cierito se busca un crecimiento mínimo del 15% con respecto al mes anterior.

Estos cuatro puntos no sólo son para Cierito una fotografía que indica si se va por buen camino o no, sino que además es la forma en cómo se compara toda empresa de telefonía móvil en México y prácticamente a nivel nacional. Se mide con esto el crecimiento de cada empresa, la comparación con otros OMVs.

Logrando cumplir estos, el True North todavía no se ve afectado en su totalidad, es por eso que además de tener las medidas generales, se agregan unas cuantas más dentro de Cierito:

- Margen porcentual: es el porcentaje equivalente al margen obtenido antes de impuestos. En Cierito se busca mantener un porcentaje mayor al 40%.

- Índice de respuesta y satisfacción al cliente en todos los métodos de comunicación, es decir, llamadas, redes sociales, chats y correo electrónico, con un porcentaje superior al 90%
- Nuevos proyectos e iniciativas innovadoras, las cuales deben ofrecer un valor agregado al cliente y a pesar de no tener un porcentaje específico de medición, si se debe tener en puerta por lo menos un proyecto nuevo en vísperas de cerrar otro y así sucesivamente.

Estas tres medidas complementarias, tocan en sí todas las áreas claves necesarias para trabajar sobre el True North planteado para Cierito.

A pesar de que el mercado de telefonía móvil ha ido cambiando radicalmente a partir del parte aguas de las reformas de telecomunicaciones y que se han tenido que ir modificando las estrategias y las tácticas para responder a dicho mercado cambiante, la esencia de Cierito se mantiene gracias a este True North.

Más adelante se detalla la necesidad de ser adaptable y flexible a un mercado, que es una estrategia por si misma inherente en el mercado de los OMVs.

2.2.1 Estrategias Madre

Para aterrizar el *True North* se utilizan las Estrategias Madre, es decir, estrategias que toda la empresa, no importa el área, se deben alinear para cumplirlas, ya que éstas están basadas en él.

En el caso de Cierito, las Estrategias Madre se engloban en cuatro diferentes áreas:

- *Servicio al cliente:*

El servicio al cliente es gran impacto en un OMV ya que no se cuenta con Centro de Atención a dónde acudir físicamente a obtener el servicio, quejarse o aclarar sus dudas, debido a esto un OMV debe tener un grupo de personas altamente capacitadas para resolver cualquier situación que se le presente al cliente, al no tener contacto físico con él se debe tener empatía y *empowerment* suficiente para poder resolver la situación lo antes posible y de la mejor manera.

La estrategia de Ciertos en este rubro es la siguiente: Personalizar el servicio al cliente para atender los problemas de manera rápida y concisa, sin rodeos y sin importar la vía de comunicación, logrando un alto nivel de satisfacción.

- *Entrega*

Como se menciona en el inciso anterior, al no tener un Centro de Atención físico, el famoso “momento de verdad” que tiene el cliente, es decir, la primera impresión o contacto que se logra de la marca, es a través de un tercero, en este caso podrían ser diferentes opciones: desde una tienda, un supermercado, un local e incluso un mensajero de alguna paquetería que le entregue el chip a domicilio, es por eso que se debe acompañar este momento de verdad con elementos o herramientas que si estén en mandos de la empresa, para mitigar cualquier impacto negativo en el momento de verdad y crear una experiencia positiva al cliente al momento de descubrir una nueva marca.

En el caso de Ciertos la estrategia consiste en hacer una experiencia sencilla pero a su vez suficientemente clara para experimentar una nueva marca de telefonía móvil. Es decir, desde lo estético, el contenido y hasta el proceso para iniciar la activación de la línea.

- *Utilidades*

Como toda empresa, para poder subsistir, mejorar, ofrecer productos y servicios de calidad y poder continuar innovando, es necesario que el negocio sea rentable, que genere suficientes ingresos para que rebasen los costos y así poder ser una empresa beneficiosa para inversionistas y empleados, así como a los clientes con los nuevos e innovadores proyectos que se pueden lograr gracias a las reinversiones. No se debe olvidar que el fin último de cualquier negocio es generar dinero y es en este apartado donde se cuantifica más claramente dicho objetivo.

Ciertos, al ser una empresa creada por un grupo de inversionistas, tiene como estrategia obtener un margen porcentual superior al 40%, buscando eficientar los costos y obteniendo volúmenes significativos de ingresos gracias a los proyectos de innovación constantes y clientes leales utilizando el servicio.

2.2.2 Estrategias Baby

A diferencia de las Estrategias Madre, las Estrategias Baby se convierten en las metas de cada una de las áreas funcionales de la empresa. A su vez son las tácticas de cada una de las Estrategias Madre, es decir, una serie de objetivos y acciones planteadas para ejecutarse en cada una de las áreas de la empresa.

En Cierro, al ser una empresa relativamente pequeña comparada con los grandes de la telefonía móvil en México, las Estrategias Madre son muy claras para las diferentes áreas en las que se compone la empresa y a su vez es sencillo aterrizar a cada área las Estrategias Baby a ejecutar, es decir, la comunicación vertical hacia cada empleado para tener conocimiento de los objetivos es fluida y transparente.

Basado en las mismas categorías que las Estrategias Madre, se desglosa por área funcional, las Estrategias Baby de cada una de ellas:

Departamento de Operaciones:

Es el área que mayor impacto tiene, ya que además de estar encargada de que todos los sistemas estén funcionando correctamente, el Centro de Atención a Clientes pertenece a este departamento, por lo que las estrategias para el departamento son las siguientes:

- *Servicio al cliente:*
 - Aseguramiento de la calidad de llamadas de Larga Distancia Internacional (LDI) con un promedio de enlace de llamada superior al 50%.
Debido a que las llamadas de LDI son terminadas a través de la tecnología que soporta las llamadas de las tarjetas de prepago, se monitorea dicho servicio para garantizar constantemente una calidad excelente.
 - Porcentaje de respuesta de llamadas de soporte en el CAC con un promedio de respuesta superior al 90% al igual que en los otros medios de comunicación con el cliente (redes sociales, chat y correo electrónico).
Gracias a la capacidad instalada y tener un CAC interno, se puede mantener un alto porcentaje de respuesta a los clientes, en donde la llamada enlaza directamente con el asesor para resolver la situación, sin pasar tanto tiempo eligiendo opciones en el conmutador.

- Resolución de tickets y problemas de los clientes en la primera llamada, y en caso de no poderlo resolver, escalar a soporte y resolverlo en las próximas 24 horas con un límite máximo de 48 horas.

Al ser Telefónica dueño de la red que se utiliza para dar el servicio, hay problemas o situaciones que se deben escalar con ellos, por lo que el tiempo de respuesta que se debe de dar al cliente y mantener en este límite de tiempo es responsabilidad del proceso de escalamiento y seguimiento de cada uno de los casos.

- *Entrega*

- Mantenimiento oportuno y coordinación de los diferentes sistemas para presentar cero fallas debido a errores en plataformas que estén en manos de Cierito, es decir, cualquier sistema y equipo requiere mantenimiento y un respaldo para responder en caso de emergencias. Estos deben cumplir con un calendario de mantenimiento preventivo y mejora constante para el flujo y capacidad requerida de Cierito.

Departamento Comercial (marketing, ventas y comunicación)

El equipo comercial es quien se encarga de atraer prospectos, convertirlos en clientes y mantenerlos contentos, por lo que las estrategias de este departamento son importantes y el motor del negocio.

- *Servicio al cliente:*

- Lograr un nivel mayor del 70% en redención; es decir, el porcentaje de clientes que al adquirirlo y probarlo lo adoptan como su línea principal. La guerra de precios y de ofertas que existe en el mercado abre la posibilidad de que los clientes sean susceptibles a cambiarse una y otra vez de compañía según la oferta, por lo que es importante tener un alto porcentaje de redención.

- *Entrega*

- Crecimiento constante en el porcentaje de activaciones de nuevos clientes comparado con el mes anterior mínimo de un 20%, esto con el fin de mantener un ritmo de incremento y no llegar a un estancamiento considerando el *churn* inevitable del comportamiento de los usuarios en la

telefonía móvil, debe contrarrestarse con un crecimiento en las activaciones de nuevos clientes mensualmente.

- *Utilidades*

- Mantener un *churn* menor al 5% mensual, que a pesar de las salidas naturales de los clientes, se mantenga en un índice bajo para lograr un crecimiento más rápido y firme.
- Innovación constante. Se logra a través de la generación de proyectos de diferente índole, experimentando con varios giros o servicios y concretando aquellos que sean viables y ofrezcan un valor agregado y diferenciador.

Departamento administrativo y dirección

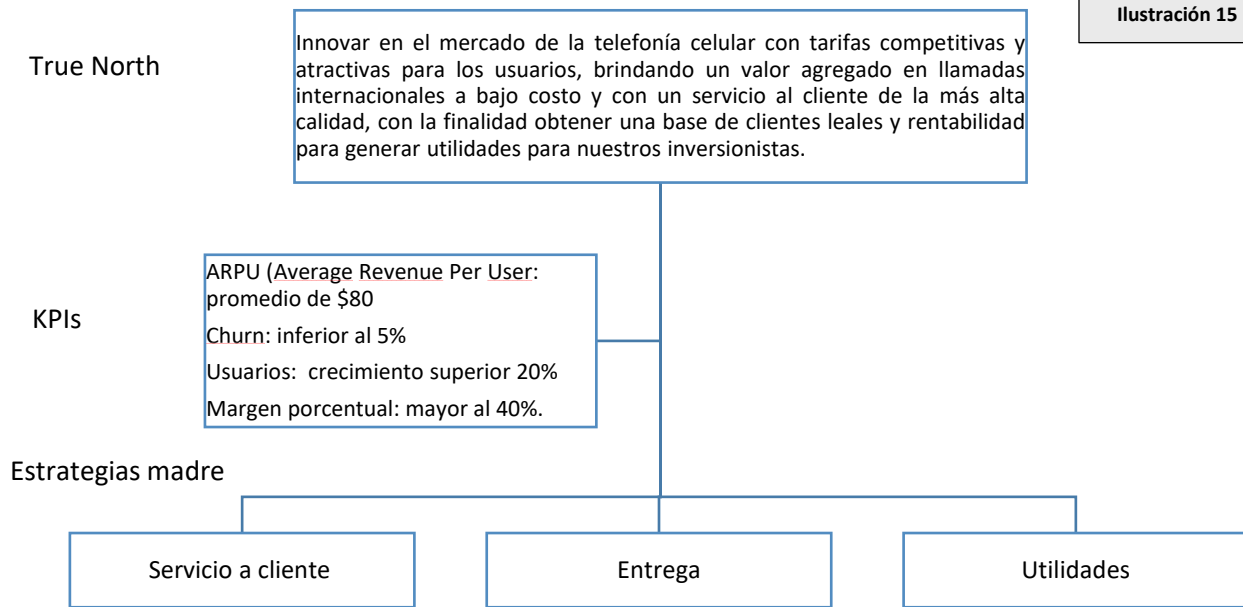
Como toda empresa, el área administrativa y de dirección es la base para la toma de decisiones de las demás áreas, por lo que la estrategia de ésta es:

- *Utilidades*

- Cuidar, administrar y mantener unas finanzas estables, con un flujo de efectivo alto y brindar soporte a las demás áreas de la empresa para lograr sus tácticas y a su vez las estrategias empresariales.

Para poder concluir este segundo capítulo, se muestra en la ilustración 15, como basado en el True North se desencadenan las estrategias madre y basado en esto se desencadenan estrategias baby y un plan de acción, el cual se detallará con mayor claridad en el capítulo 4.

Ilustración 15



Fuente: Elaboración propia

3. Los 4 pilares en el negocio de OMV

Para lograr todas las metas y objetivos mencionados en el capítulo 2, un OMV tiene que tener además cuatro pilares que deben sustentar la oferta al cliente, la marca, las decisiones, las acciones a tomar y sobre todo el día a día en el servicio. Estas cuatro bases, que se nombrarán como “pilares” a lo largo de este trabajo, deben ser definidas desde el inicio del proyecto, y con ello logrado crear una base sólida del negocio que se pretende emprender y así como conseguir que sea rentable y trascendente.

Estos cuatro pilares son: 1. Enfoque a nicho, 2. innovación, 3. adaptabilidad y flexibilidad y por último 4. valor agregado y diferenciador. ¿Por qué estos cuatro fundamentos son importantes para un OMV? Muy simple, porque no las pueden ofrecer los grandotes, por el contrario, son sus carencias y en estas está el océano azul de la telefonía móvil.

Recordando lo mencionado en las características del mercado nacional y de las quejas de los usuarios sobre la telefonía móvil, son principalmente: una insatisfacción con el servicio, cobros ocultos, una percepción de que los grandotes no son honestos, beneficios condicionados, entre otras; mientras que el cliente lo que busca es satisfacer su necesidad de comunicación de manera accesible, barata, justa y dentro de su poder adquisitivo, es decir, sin tener que invertir más de lo que puede pagar para el uso de su celular con tal de obtener algunos beneficios.

Las tarifas de los grandotes así como sus paquetes y promociones son complejas, se tienen que cumplir condiciones para poder gozar de tarifas especiales, de planes o paquetes que incluyan tarifas más económicas; la condición principal es el monto de recarga mensual, esto obviamente enfocado a una estrategia de subir el ARPU y aumentar el consumo del cliente; sin embargo el mercado de usuarios que hace recargas promedio de \$20 a \$30 pesos pocas veces tiene oportunidad de acceder a los paquetes o tarifas más económicas.

Teniendo entonces, este océano azul para atender a aquellos que desean tener una compañía de telefonía celular más adaptada a sus necesidades, que le ofrezca beneficios sin tantas condiciones y que ofrezca algo diferente comparado con lo que ofrecen los grandotes, es de donde se obtienen estos cuatro pilares.

A continuación se describen cada uno de ellos, con el fin único de poder explicar que a pesar de haber una guerra de precios entre los grandotes, ofertas muy agresivas y competitivas en el mercado de la telefonía móvil y una complejidad alta para entrar al mercado, las OMV deben enfocar sus esfuerzos para atender a un mercado ansioso de nuevas propuestas y es en esta tesis se plantea ésta propuesta sobre cuatro grandes bases para que cualquier OMV pueda diferenciarse y crecer en el mercado de la telefonía móvil, siendo Ciertamente el caso de estudio con el fin de ejemplificar cada una de ellas y motivar la creación de un negocio atractivo y viable para cualquier OMV actual o venidero en el mercado mexicano.

3.1 Enfoque a nicho

Dirigir los esfuerzos a un grupo de personas que tienen una actividad, interés u objetivo común para crear un producto o servicio en base a las necesidades específicas de estos es a lo que se le llama enfoque a nicho. Un ejemplo de este podrían ser los canales de televisión que todos conocemos: Disney Channel® está enfocado a los niños, Warner Bros Channel® está enfocado a jóvenes y adultos seguidores de series, María Visión® está dirigido a personas católicas; todos estos con un interés en común: entretenimiento, sin embargo los diferencia su edad, religión, nivel socioeconómico, escolaridad, entre otros tantos en los que se podría categorizar o diferenciar cada grupo.

¿Qué pasaba antes de la llegada de los OMV en la telefonía móvil? No existía un enfoque a nicho, las diferentes compañías ofrecían el servicio y la variedad de opciones estaba segmentada únicamente por la capacidad de pago de la persona, es decir, el servicio está

dirigido al mercado masivo; la única empresa que tuvo un enfoque a un nicho fue Nextel, quien tenía como diferenciador utilizar el radio, el cual fue un éxito en el mundo empresarial y de negocios, funcionaba para la comunicación entre clientes, proveedores y empleados. Sin embargo, la tecnología evolucionó y el radio fue sustituido por las llamadas o aplicaciones de comunicación por voz IP que además de ser más económico, era de mejor calidad de audio.

Con la llegada de los OMV, los enfoques empiezan a cambiar:

Virgin Mobile llegó con una campaña fuerte para atraer a los jóvenes, con sus paquetes, su imagen, su marca y sobre todo su atención a clientes, quienes se hacen llamar “Rock Agents” y atienden a sus clientes como un “Rock Star” rompiendo todo esquema tradicional de formalidad y creando alrededor de un servicio toda una forma de ser de una marca mundial reconocida por sus locuras.

Maz Tiempo inicia con un concierto totalmente gratis con artistas atractivos para segmentos C y D (clase media y baja), regalando teléfonos con su chip y tiempo aire, con una tarifa más baja que cualquier otro en el mercado (en el momento de su lanzamiento), sin ofrecer planes o paquetes, sino una tarifa única y complementado con equipos de gama media y baja de la marca mexicana Zonda.

Por otro lado llega Tuenti, una marca española enfocada a niños y adolescentes que usan sobretodo redes sociales y datos para compartir su vida estudiantil y comunicarse con sus compañeros y amigos. Sus campañas y comunicación van enfocados en atraer la atención de ellos, con un lenguaje juvenil, y con el fin único de lograr que el mercado al que quieren dirigirse se sienta identificado con ellos.

Casi al mismo tiempo nace QboCel, quien nace con un único objetivo: atender a los maestros afiliados al SNTE, (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación); ¿Qué mejor estrategia de enfoque a nicho que atacar a un grupo afín tan definido y a la vez de un volumen bastante significativo y que además están afiliados a un sindicato?, Es una estrategia excelentemente bien pensada; su diferenciador es ofrecer el servicio con tarifas competitivas y con acceso a aplicaciones y servicios enfocados a su trabajo sin costo, mantener una comunicación constante con la comunidad de maestros y lograr una marca empática con este grupo de personas.

Y por último, nuestro caso de estudio: Cierto. Nace con la finalidad de ofrecer a quienes tienen familia fuera de México una opción económica para comunicarse con ellos desde su

celular. Conociendo el mercado gracias a la experiencia de Ekofon con las tarjetas prepagadas de larga distancia internacional, tanto a los familiares de migrantes a Estados Unidos, como a extranjeros viviendo en México, ser una opción de telefonía móvil para llamar a cualquier parte del mundo y México por centavos.

Analizando cada una de estas propuestas, es evidente que todas son diferentes, van enfocadas a personas que tienen intereses, contextos e incluso necesidades distintas, por lo que cada uno de los OMV a pesar de estar bajo la misma red, los proyectos de cada uno de estos son diferentes y no compiten entre sí por el mismo segmento.

Para ofrecer el servicio a cada uno de estos nichos se necesitan estrategias comerciales diferentes, no es lo mismo convencer a maestros, que llegarles a los jóvenes estudiantes o persuadir a personas que añoran comunicarse con su familia que está lejos, esto quiere decir que enfocar los esfuerzos para estos grupos afines diferentes requiere de estrategias más concretas que para el mercado masivo.

Conforme ha pasado el tiempo y los OMV han tenido que luchar en la guerra de precios que se desprendió desde la llegada de AT&T más la agresividad de Movistar, Unefon y Telcel por ser quienes tengan las mejores ofertas, los OMV se han tenido que ir adaptando para seguir ofreciendo un servicio atractivo a su nicho.

En el caso de Cierito y el nicho a quien originariamente se planteó atender se ve afectado cuando los demás servicios de telefonía móvil invadieron con sus ofertas incluyendo llamadas a Estados Unidos y Canadá con el mismo costo que una llamada local. Para Cierito en el mercado de larga distancia internacional las llamadas a Estados Unidos representaba el 80% del mercado al que se pretendía atender, sin embargo, en el proceso en que Cierito iniciaba, se desató esta oferta en todos los operadores; no obstante para todos los demás destinos internacionales sigue siendo Cierito la mejor opción.

Cuando Cierito tiene ya algunos meses en el mercado, se lanzó una estrategia en redes sociales para invitar a las personas a probar la nueva OMV, esta campaña llamó la atención de jóvenes estudiantes, curiosos por las nuevas opciones que estaban surgiendo en el mercado y ansiosos por comparar las ofertas y definir cuál era la mejor opción para ellos. Coincide que estos jóvenes son en su mayoría hombres, estudiantes o recién egresados de la universidad, gran parte ingenieros y de clase media y media-baja, que descubren en Cierito una compañía honesta, justa, que cumple lo que dice en su oferta y que además cuenta beneficios como: excelente servicio al cliente, cobro por segundo y por kilobyte (en

lugar de redondeo a minuto o a megabyte respectivamente) y sin una fecha de vigencia de su saldo y que como consecuencia les hacía rendir más su saldo.

Cierto sin tener planeado esto, pero al ver la adopción que estos jóvenes estaban teniendo hacia la compañía, decide hacer un reajuste de estrategia y se toma la decisión de dividir los esfuerzos a dos principales grupos: atender al 20% restante de personas extranjeras viviendo en México que desean comunicarse a otros países que no sean Estados Unidos y Canadá y a estos jóvenes que desean ahorrar (que su saldo dure más) en telefonía móvil y que les es atractiva una empresa con la que se puedan comunicar a través de redes sociales.

La propuesta que se plantea sobre este pilar es la siguiente:

Basado en las estrategias madre de la empresa, se debe definir claramente a quién se va a atender. Los OMV son creados con el fin de atender a un grupo específico de personas que tienen una necesidad, un interés o un objetivo en común y desarrollar un servicio con valor agregado que satisfaga dichos intereses.

Además de tenerlo claramente definido, es necesario que todas las áreas funcionales de la empresa trabajen enfocadas a atender a este grupo, deben comprenderlo, entenderlo y ser empáticos con ellos, saber qué es lo que les interesa para poder desarrollar las tácticas de cada área. El área comercial desarrollará una campaña de comunicación y marketing a través de los medios que el nicho definido use, así como crear servicios y ofertas de valor agregado y diferenciado según lo que este nicho necesita. El área de servicio al cliente debe conocer minuciosamente al mercado al que atiende y sobre todo tener la capacidad de ser empático con ellos, el área de soporte y operaciones debe conocer el principal dolor y fortaleza de lo que pueda afectar más al servicio que ellos necesitan; en fin, todas las áreas funcionales deben dirigir sus esfuerzos para lograr un trabajo colaborativo y lograr obtener clientes leales gracias a la empatía que se logra con el nicho definido.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta en este primer pilar como base para la toma de decisiones basada en cómo atender mejor a este nicho, se debe tener en consideración lo que sucede en el mercado, qué es lo que está haciendo y ofreciendo la competencia, así como una constante retroalimentación bidireccional con los clientes, ya que si el mercado cambia y ofrece un sustituto, complemento o mejora la oferta del servicio que la empresa ofrece, es necesario ser lo suficientemente adaptable y flexible, así como

innovador, para reenfocar este pialr y no quedarse estancado por falta capacidad o iniciativa para migrar a un nuevo nicho o ajustar la oferta para continuar atendiéndolo.

3.2 Innovación

Está de moda la palabra “innovación”, sin embargo muchas veces se queda corta la idea que se tiene sobre ella, ya que se relaciona únicamente con novedades tecnológicas, pero innovar va más allá de sólo pensar en crear un nuevo equipo que simplifique alguna tarea, sino que también se puede innovar en cuestiones intangibles, es decir, en los servicios o experiencias.

Los grandes operadores se han enfocado en innovar trayendo al mercado los mejores equipos celulares, mejorando su red e instalando el 4G LTE (más velocidad y calidad en la red) y diferentes planes o paquetes que ofrecen un conjunto de aplicaciones, minutos, SMS y MB con un costo específico y una duración.

Desde la reforma de telecomunicaciones ya no sólo se basa en el mejor paquete con el mejor equipo, ahora la innovación está en los servicios y todo lo que gira en torno a la empresa en la que los clientes deciden estar. AT&T llega adquiriendo grupo lusacell y con la novedad de que quienes estuvieran bajo su red tendrían el servicio sin Roaming Internacional en Estados Unidos y Canadá, además de una inversión de muchos millones de dólares tanto para mejorar la red, como para campañas publicitarias sobre la marca número uno de telefonía móvil a nivel mundial; por consecuencia Telcel y Movistar reaccionan ante esto con ajustes y campañas igual de agresivas.

Movistar sale con una promesa en donde garantiza tener la mejor oferta, en la campaña reta a los usuarios a comprobarlo y en caso de no ser así, regalaría un Smartphone a quien le comprobara lo contrario, además de incluir los beneficios de haber eliminado las fronteras (Roaming Internacional).

Telcel por otro lado lanza nuevos paquetes de prepago y pospago que incluyen también la eliminación de Roaming Internacional y además enfoca su esfuerzo publicitario en reforzar que Telcel tiene la red con mayor cobertura a nivel nacional.

La parte interesante es cómo los OMV entran a este océano rojo de competencia entre operadores grandotes, que además de tener muchos millones para dar a conocer los nuevos beneficios, son ellos los dueños de la red y tienen a todo un ejército de personas trabajando en ajustar y reaccionar ante lo que sucede en el mercado. Para ello es en donde

la innovación que cada OMV pueda ofrecer a su nicho de mercado puede hacer la diferencia, sobre este tema se habla de Virgin Mobile y Ciertó, quienes se consideran más acordes al tema en cuestión:

Virgin Mobile tiene dos frentes en donde innova: servicio al cliente y dinamismo en planes y paquetes. En el primero, como ya se mencionó anteriormente, trata a sus clientes como “Rock Stars” a través de un centro telefónico, redes sociales y chat en línea con un tono de comunicación informal, juvenil y rompiendo esquemas tradicionales, sin embargo siendo resolutivo y enfocado a atender las necesidades de los clientes. En segundo plano son sus paquetes y planes dinámicos, es decir, cambian constantemente y ofrecen mezclas de aplicaciones poco comunes y no vistas en otro operador; crean paquetes por tiempo limitado que tengan un conjunto de aplicaciones afines, toman un tema y agrupan las aplicaciones para poder lograr cubrirlo, por ejemplo: el tema es música y el paquete incluye megabytes para Spotify®, Google Play Músca® de Android, Mi Música® de IOS, entre otros, un tema distinto fue Godínez (término utilizado para las personas empleadas de una empresa y que tienen hábitos laborales comunes entre ellos) que ofrecía aplicaciones para comunicarse entre ellos, para encontrar lugares para salir después del trabajo, etc.; constantemente eligen temas diferentes que le interesan a su nicho y mantienen dichos paquetes temporalmente, generando novedad y variedad constante. Ninguno de los otros operadores sigue esta estrategia innovadora que está diseñada para el nicho que atiende y mantiene interesado en las novedades que traerá su OMV.

Por otro lado está Ciertó, que gracias a la experiencia adquirida durante muchos años, enfoca sus esfuerzos de innovación por tres principales aspectos: servicio al cliente, promociones y tarifas internacionales. En el primer tema, como ya se mencionó, se ha dado una vital importancia en hacer de la experiencia del cliente lo más amena, resolutiva y empática posible, se tiene un CAC (Centro de Atención a Clientes) interno, capacitado y empoderado para resolver y atender las necesidades del cliente, se da seguimiento personal y puntual a cada caso, además de tener un soporte eficiente en las redes sociales, teniendo al personal capacitado para atender y resolver necesidades reportadas a través de estos medios de igual manera que si fuera vía telefónica, el cual los clientes agradecen y se sienten cómodos teniendo las diferentes opciones de comunicación parejas y efectivas. En segundo lugar se tiene el tema de las promociones, las cuales a través de externos que desean anunciar su marca con los usuarios de Ciertó patrocinan servicios gratuitos para el cliente, por ejemplo, llamadas gratis durante uno o dos días completos escuchando

previamente un audio promocional, también existen las recargas donde se da saldo de regalo sin vencimiento cuando los clientes eligen la fecha; entre otras promociones que surgen temporalmente, por ejemplo: dar un bono de regalo por las llamadas entrantes a la línea Ciertó o regalar chips a los clientes que son leales para su familia y amigos puedan también cambiarse a Ciertó. Y en tercer lugar, sin ser el menos importante, es el operador con mejores tarifas para llamar a más de 50 países del mundo como si fueran llamadas locales, estas tarifas se logran gracias a la mezcla entre la utilización de la red, la tecnología y experiencia en el mercado de la larga distancia internacional, dando como resultado tarifas atractivas, económicas y de alta calidad para la conectividad con el mundo entero.

Tanto el caso de Virgin Mobile como el de Ciertó muestran que la innovación en los servicios puede ser constante, atractiva y que con ligeros cambios o ajustes personalizados pueden hacer la diferencia y dar un toque único y especial valorado por el nicho al que se atiende en cada OMV.

Basado en lo anterior, la propuesta que se plantea sobre este pilar es la siguiente:

Todas las OMV deben buscar tener innovación constante en sus productos y sobre todo en sus servicios, ya que al no ser dueños de la infraestructura, la diferenciación y el valor percibido que atrae a más clientes es a través de ideas creativas que se aterricen en servicios o detalles que ofrezcan algo inigualable por la competencia y sea atractivo para el nicho a que se está enfocando todas las estrategias.

La innovación es una habilidad que se debe de instruir en todas las áreas y en cada uno de los colaboradores de la empresa, pues la mayor parte de las ideas creativas vienen de los empleados que están en contacto directo con los clientes, quienes escuchan y resuelven sus necesidades, por lo tanto, se debe crear el entorno apropiado y la apertura para que estas ideas surjan y desaten nuevos y mejores servicios para los clientes finales.

3.3 Adaptabilidad y flexibilidad

Cuando una empresa tiene la capacidad de ajustar su producto o servicio en base a las necesidades cambiantes del cliente y del entorno se le llama adaptabilidad y se complementa con la flexibilidad para ser capaz de moverse en el entorno y ofrecer una respuesta rápida y atinada a las circunstancias.

Cuando hablamos de ausencia de adaptabilidad y flexibilidad laboral se suele usar el tan conocido caso de Kodak®, en donde su entorno era cambiante, la fotografía digital era ya

un hecho, sin embargo la empresa no se adaptó a la nueva tendencia y no fue flexible en su modelo de negocio, pues se pretendía seguir siendo el líder en los rollos fotográficos. Por el contrario, para el ejemplo de una estrategia de adaptabilidad y flexibilidad bien trabajada se menciona el ejemplo de Dell, quien en su momento de mayor impacto en el mercado siguió una estrategia para habilitar directamente al cliente final y ofrecerle que adaptara su computadora como la requiriera, teniendo la flexibilidad en su planta de producción para lograr construir la computadora según las características seleccionadas y hacerla llegar al cliente en un tiempo corto.

Entendiendo esto, ¿cómo aplica para el mundo de los Operadores y de los OMV? Se ejerce en la capacidad de reacción que tienen los OMV para no quedarse fuera de la jugada en la guerra de precios y tener la capacidad de seguir ofreciendo un valor agregado al nicho de mercado al que se desea enfocar.

Retomando el tema en donde Telcel, Movistar y AT&T luchan entre sí para ofrecer la mejor tarifa y los mejores paquetes o planes, cualquier OMV que no tenga la capacidad para ajustar sus tarifas y planes para estar al mismo nivel de competitividad, perderá la oportunidad de ser seleccionado por los clientes, ya que los elementos diferenciadores que se plantean estratégicamente para el nicho por atender quedan en un segundo plano y no son considerados por el usuario para la toma de su decisión en la elección de su compañía celular; es decir, si no se es capaz de reaccionar rápido, tener los elementos para competir en lo básico ofrecido por el entorno, dígame una tarifa y planes competitivos, no se llegará a una segunda etapa en donde el diferenciador sea el motivo de decisión del cliente, por lo que perdería sentido cualquier esfuerzo y razón de ser del negocio.

Para poder sustentar este pilar, es importante contar con un MVNE que te brinde las facultades para hacerlo. Recordando que el MVNE es la empresa que suministra los servicios del OMV, como la facturación, administración de las líneas, el CRM, sistemas de información, el aprovisionamiento y que se adecua a la infraestructura del proveedor (los OMV en México están bajo la red de Telefónica) y brinda el soporte a los OMV para permitir configurar el modelo del plan tarifario, paquetes, planes, promociones y características únicas de cada OMV.

Se han comparado las diferentes estrategias que Ciertó y Virgin Mobile han aplicado en cada pilar y para este tercero no es la excepción:

Virgin Mobile cuenta con un MVNE diferente al que los demás OMVs tienen, este es el que utilizan en América Latina y les brinda la opción de crear esos planes innovadores y cambiantes constantemente en su oferta comercial, tienen la flexibilidad de hacer los ajustes necesarios según lo van requiriendo y son capaces de administrar internamente las funciones básicas de cambios y correcciones.

Además de tener estos paquetes cambiantes, se han hecho otras adaptaciones a lo largo de casi 24 meses en el mercado, uno de los ejemplos más relevantes fue su cambio de tarifa de ser \$2.00 pesos por MB, minuto o SMS a ser \$1.00 peso por cada una de las unidades. Se hizo una campaña de comunicación de “quitarte el peso de encima” y esto fue reacción al desplome de tarifas a final del 2014. Han hecho ajustes en su comunicación, ya que iniciaron con campañas muy agresivas y de humor negro y sarcástico, y ahora han enfocado más su comunicación al estilo adolescente rebelde y diferentes adaptaciones, sin embargo al ser una marca que viene a México con una experiencia en otros mercados, ha tenido que ir comprendiendo y reaccionando ante la dinámica del mercado de telecomunicaciones mexicano, lo cual lleva a ésta marca a ser adaptable no sólo a los constantes cambios y novedades para ofrecer a los clientes sino también al mercado mexicano que esta sufriendo constantes y agresivas modificaciones en el ámbito legal, regulatorio y de competencia entre grandes marcas y nuevos competidores.

En el caso de Ciertó, a lo largo de un año y medio de vida se han creado alrededor de 35 paquetes diferentes, cuatro planes tarifarios distintos y se sigue experimentando constantemente con ideas, herramientas, promociones y ajustes que ayuden a cubrir las necesidades de los clientes. Entrando a detalle en algunos ejemplos:

Se creó una aplicación para el móvil en donde se puede tener la administración de la línea en una herramienta simple, se puede consultar el saldo, los movimientos y las recargas que se han realizado últimamente hasta activar la variedad de paquetes y conocer el estatus de estos. Esta idea de crear la aplicación surge de la necesidad de los clientes de tener otro método para consultar su saldo además de la llamada al número corto, o tener que entrar a la página web y seguir varios pasos para poder lograr conocer el saldo o activar un paquete.

Otro ejemplo es cuando se decidió eliminar el largo menú del IVR del Centro de Atención telefónica, y dar opciones concretas para atender la llamada directamente con un asesor para tener un servicio más personalizado; en el mismo rubro de la atención a clientes, se

creó un equipo especializado para atender las redes sociales y ofrecer el mismo servicio resolutivo y personal desde un medio electrónico y no necesariamente una llamada, ya que se solicitaba soporte y resolución de dudas a través de estos medios.

En cuanto a imagen y comunicación se han hecho varios ajustes, tanto en el eslogan de la marca, el modelo de comunicación y los materiales a utilizar, con el fin de ser más sencillos y brindar al cliente el mensaje correcto sobre la marca y a quien va dirigido.

En fin, se podría enlistar todas las adaptaciones que han ido surgiendo a lo largo de casi 20 meses del OMV, sin embargo, el objetivo es mostrar que no sólo se debe tener flexibilidad y adaptarse en cuestiones técnicas (tarifas o paquetes) sino también en comunicación, servicios y experiencias hacia el cliente. Sin embargo, como ya se mencionó en el apartado 1.2.3 sobre el lanzamiento de Cierito, el MVNE Simfonics es complejo y poco flexible según las necesidades cambiantes del mercado mexicano, por lo que Cierito ha evaluado el cambio de MVNE y se pretende migrar a un MVNE que ofrezca las características en cuestión: adaptabilidad y flexibilidad.

Para poder concretar este tercer pilar se hace la propuesta basada en dos puntos clave:

1. Un OMV debe buscar que su MVNE sea lo suficientemente flexible para crear y ajustar los planes tarifarios, promociones u otras ideas que se deseen aterrizar basados en las estrategias comerciales o cambios que requiera el mercado. Si se es demasiado dependiente de la configuración directamente del MVNE los tiempos de reacción y la capacidad de adaptarse serán lentos y costosos, ya que se debe pagar el trabajo para hacer los cambios y ajustes. Para tener la mezcla ideal se propone tener un MVNE suficientemente configurable por el equipo técnico interno del OMV, y en caso de ser un ajuste que requiera algún desarrollo, entonces solicitarlo directamente al MVNE; es decir, lograr trabajar en un equilibrio en donde no se sea netamente dependiente del MVNE pero se tenga cierto apoyo en los trabajos de mayor complejidad.
2. Un equipo de trabajo eficiente que tenga la capacidad de analizar constantemente diferentes rubros: análisis de la competencia, satisfacción del cliente, necesidades nuevas o cambiantes del mercado meta, aceptación o reacción de las promociones y diferenciadores. En concreto, tener la sensibilidad de detectar dónde está parado el OMV entorno al mercado de las telecomunicaciones y proponer constantemente ideas innovadoras para aterrizar en proyectos que ofrezcan al cliente una mejor

experiencia en su servicio de telefonía móvil y poderlo ejecutar sin tener que invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo, sino hacer de estos cambios parte de una estrategia de flexibilidad y adaptabilidad al entorno y de su mercado meta.

3.4 Valor agregado y diferenciador

El último pilar que se propone en este escrito, es la de crear un valor agregado y un diferenciador en la marca y en el servicio. ¿Qué significa esto? Es una característica o servicio extra que se otorga con el fin de crear mayor valor percibido del servicio o producto que el cliente está adquiriendo, de la mano se crea un diferenciador por el cual el servicio o producto sea reconocido al ser comparado con la competencia.

Para poder explicar mejor el concepto, se usa constantemente el ejemplo de Starbucks®, quien además de ofrecer café, otorga al cliente una experiencia en donde puede personalizar su café, se escribe su nombre en el vaso en donde se le recibe (el cual se ha vuelto un icono compartido en redes sociales) y puede reunirse a platicar con los amigos o a hacer tareas o trabajos en equipo en un ambiente adaptado para ello, es decir, el cliente está dispuesto a pagar un alto precio por un café personalizado y la experiencia alrededor de este, y es diferenciado de los demás establecimientos que ofrecen café por dichos elementos.

Los cuatro pilares propuestos en este escrito han sido ligadas unas con otras, y ésta no es la excepción, ya que para poder ofrecer un valor agregado junto con un diferenciador característico y atractivo, éste debe ser creado en base al enfoque a nicho, con ideas innovadoras y ser lo suficientemente flexible y adaptable para que el cliente lo valore.

Aterrizándolo al mercado de la telefonía móvil se pueden describir el valor agregado de cada operador grandote de la siguiente manera: Telcel tiene la mayor cobertura a nivel nacional, “Telcel es la red”; AT&T es considerada una marca confiable y de calidad a nivel mundial, Movistar apuesta por siempre tener el mejor plan (comparado con la competencia). Cada uno apuesta por su diferenciador y que el usuario mexicano decida por lo que crea más conveniente para él. Es bien sabido que la cobertura a nivel nacional tiene gran peso y que además Telcel ha sido el más longevo y constante a lo largo de la historia de las telecomunicaciones, ya que las demás compañías han ido cambiando de dueño, nombre y

estrategia; eso también tiene un valor perceptivo para el cliente mexicano quien muchas veces sigue una filosofía de “más vale malo conocido, que bueno por conocer”.

Enfocado a los OMV, se tiene un camino difícil por recorrer y al mismo tiempo un gran trabajo por realizar para crear un valor agregado que sea lo suficientemente atractivo y que logre hacer que la marca y el servicio se diferencie de las grandes virtudes que los grandes ofrecen.

Ejemplificando esto con los dos OMV que se vienen analizando, Virgin Mobile genera valor con su estrategia innovadora de servicio a sus clientes con personalidad roquera y la variedad de paquetes que ofrecen constantemente, a nivel internacional además de estos dos diferenciadores, también es reconocido por la marca, quien a nivel mundial tiene cierta presencia y es conocida por las locuras de su creador, así como por ser una marca juvenil y de prestigio internacional; como ya se mencionó, los pilares van de la mano y en los ejemplos con esta marca, no es la excepción.

El escenario de Cierito es diferente, ya que al no contar con una marca reconocida, se tuvo que crear desde cero la personalidad de marca y definir los valores agregados que la diferenciarían. Uno de los diferenciadores cuantificables de Cierito son sus tarifas internacionales, ya que ninguna otra compañía las ofrece, este diferenciador tiene un valor percibido muy alto para todas las personas extranjeras que viven en México y que tienen el acceso a comunicarse con sus seres queridos de una manera económica y sencilla, sin embargo para el resto del mercado, se necesita otro diferenciador, el cual se ha enfocado en brindar un servicio de atención a cliente telefónico y por redes sociales personalizado y eficiente, así como promociones diferentes como las que ya se mencionaron en el apartado 3.2 de innovación, todo enfocado a ser la compañía justa y honesta con la que el saldo dura más. Sin embargo, como toda marca nueva, se debe crear también una reputación de marca y darse a conocer y esto implica doble esfuerzo, ya que no sólo se trata de comunicar el valor agregado de Cierito, sino también crear una marca confiable.

Y por último, para este cuarto pilar, la propuesta que se hace es la siguiente:

Una pequeña diferencia en el servicio o en la experiencia del cliente al tener contacto con la marca puede hacer que de tener un cliente, se pueda tener un embajador. Este pequeño pero impactante momento es un elemento diferenciador el cual el cliente dio un valor percibido alto y que se volverá un cliente leal y seguirá consumiendo el servicio por un largo

tiempo. Detrás de todo esto, está una estrategia para generar un valor agregado en el servicio que se ofrece.

Al ser un OMV se tiene la ventaja de poder enfocar los esfuerzos al servicio y no a conservar la red o manejar un mundo de personas encargadas de mantener a flote a un gran operador, sino que se tiene la fortaleza de poder enfocar los esfuerzos a crear un diferenciador sustentado y cuidar los detalles de éste. En lugar de tener un ejército de personal técnico, se puede tener una calidad y una eficiencia en personalizar los servicios a las necesidades del nicho al que se desea atender y desarrollar constantemente beneficios y experiencias para el usuario que generen un valor percibido alto y una alta satisfacción del cliente. Así mismo se debe de trabajar en mantenerlo y cumplirlo, para que esa satisfacción y lealtad del usuario sea duradera y brinde al negocio una base de clientes que consuman el servicio.

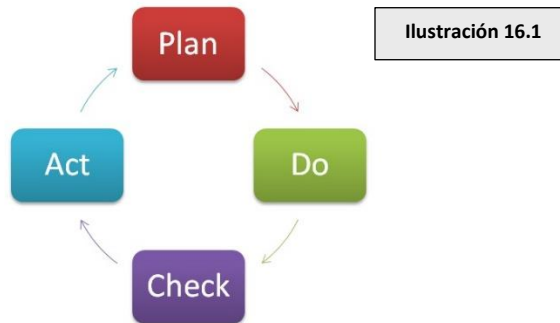
En pocas palabras, después de haber detallado estas cuatro bases que se plantean como los pilares para lograr sobresalir en el negocio de los OMV, se deben de enfocar todos los esfuerzos en encontrar a un nicho de personas que tengan necesidades específicas y crear un servicio de valor agregado que se diferencie de la competencia gracias a sus beneficios únicos e innovadores para adaptarse y tener la flexibilidad de servir a estas personas y tener un negocio de telefonía móvil atractivo y sobre todo rentable.

4. Circulo Deming de las estrategias de OMV

El ciclo PDCA o Circulo Deming es un método o herramienta que se usa para implantar un sistema de mejora continua en la organización, el nombre PDCA viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar por sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act), su autor fue uno de los padres de la calidad Edward Deming quien buscó a base de cuatro pasos esenciales llevar a cabo de forma sistemática la mejora continua.³⁴

³⁴ Jorge Jimeno Bernal, "Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua," in *PDCA home*, vol. Calidad, 23 de Agosto de 2013, desde <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>.

Consta de cuatro etapas cíclicas, de forma que una vez que se termina la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, las actividades son reevaluadas periódicamente para crear nuevas mejoras.



Para ejemplificar esta metodología se hará la analogía con la cocina:

Primer círculo:

- PLAN: Hacer un pastel de chocolate, conseguir la receta, conseguir los ingredientes.
- DO: iniciar los pasos de la receta con los ingredientes seleccionados, seguir paso a paso el proceso de hacer el pastel.
- CHECK: Probar el resultado final y evaluar: ¿Quedó esponjoso? ¿Sabe lo suficiente a chocolate? ¿Quedó demasiado dulce? Contestando las preguntas, los invitados consideran que le faltó betún y no sabía tanto a chocolate.
- ACT: ajustar la receta con más chocolate, conseguir una receta de betún.

Segundo círculo:

- PLAN: Hacer el pastel de chocolate con la receta ajustada con más chocolate y la receta de betún, conseguir los ingredientes.
- DO: seguir los pasos de las recetas para pastel y betún
- CHECK: Probar el resultado final y evaluar. Los invitados quedan satisfechos con el sabor, pero hizo falta pastel para que todos los invitados probaran.
- ACT: ajustar la receta en proporciones para aumentar la cantidad de pastel.

Y así sucesivamente, siempre habrá una oportunidad de mejora y aplica para cualquier ámbito, sin embargo es utilizado en las empresas para lograr disminuir errores, aumentar eficiencia en los procesos, solucionar problemas, eliminar riesgos e incluso como herramienta para la certificación en las normas ISO.

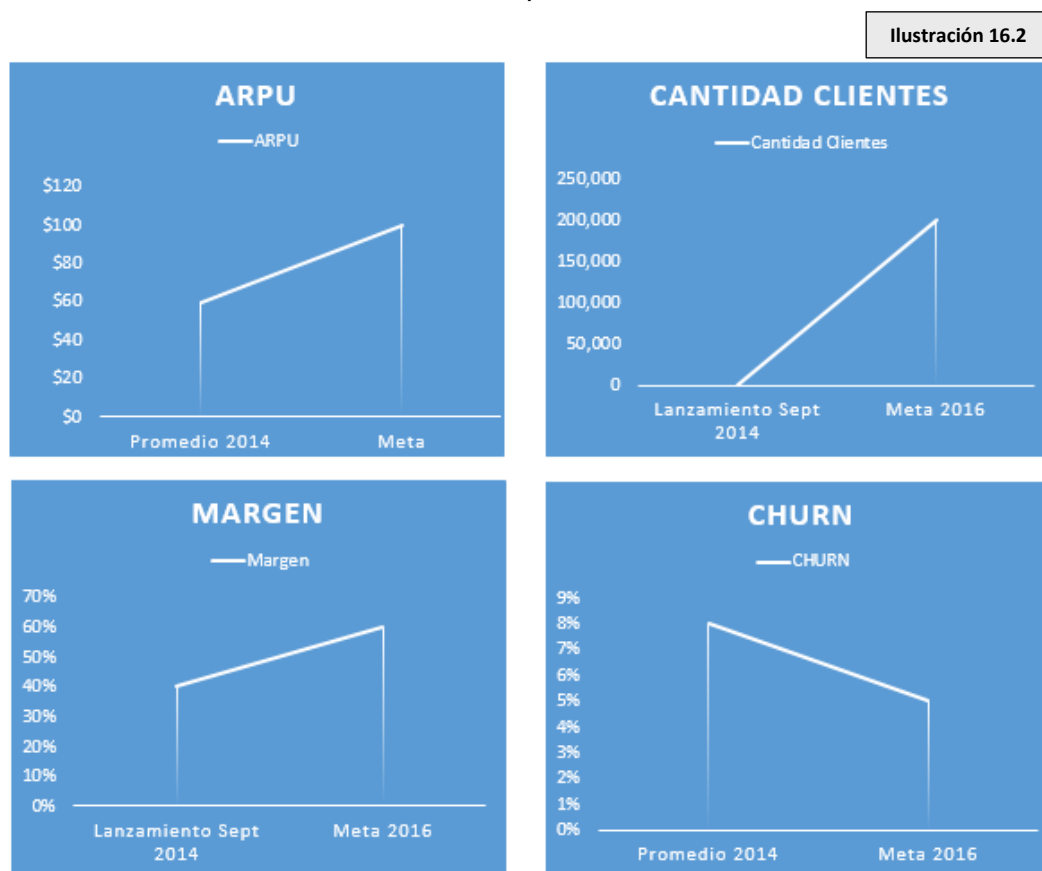
En materia de los cuatro pilares que se plantearon en el capítulo anterior, el círculo de Deming funge como herramienta para la implementación de éstas. Siendo el mercado tan competitivo y los clientes cada vez más exigentes se debe tener la capacidad de mejorar constantemente, ser flexible, adaptable, innovador y continuar ofreciendo un valor agregado al nicho y para lograr esto de manera estructurada, ordenada y constante, se propone la implementación de éste método.

A continuación se muestra aplicado en el OMV del caso de estudio: Cierto. Se presenta a modo de sugerencia las herramientas que se pueden utilizar en cada etapa:

PLAN

Para poder planear, es necesario tener una base de donde partir y las métricas que se decidirán evaluar una vez que se llegue el proceso CHECK, por lo que en este primer planteamiento, se grafica la comparación entre el estatus actual y el deseado.

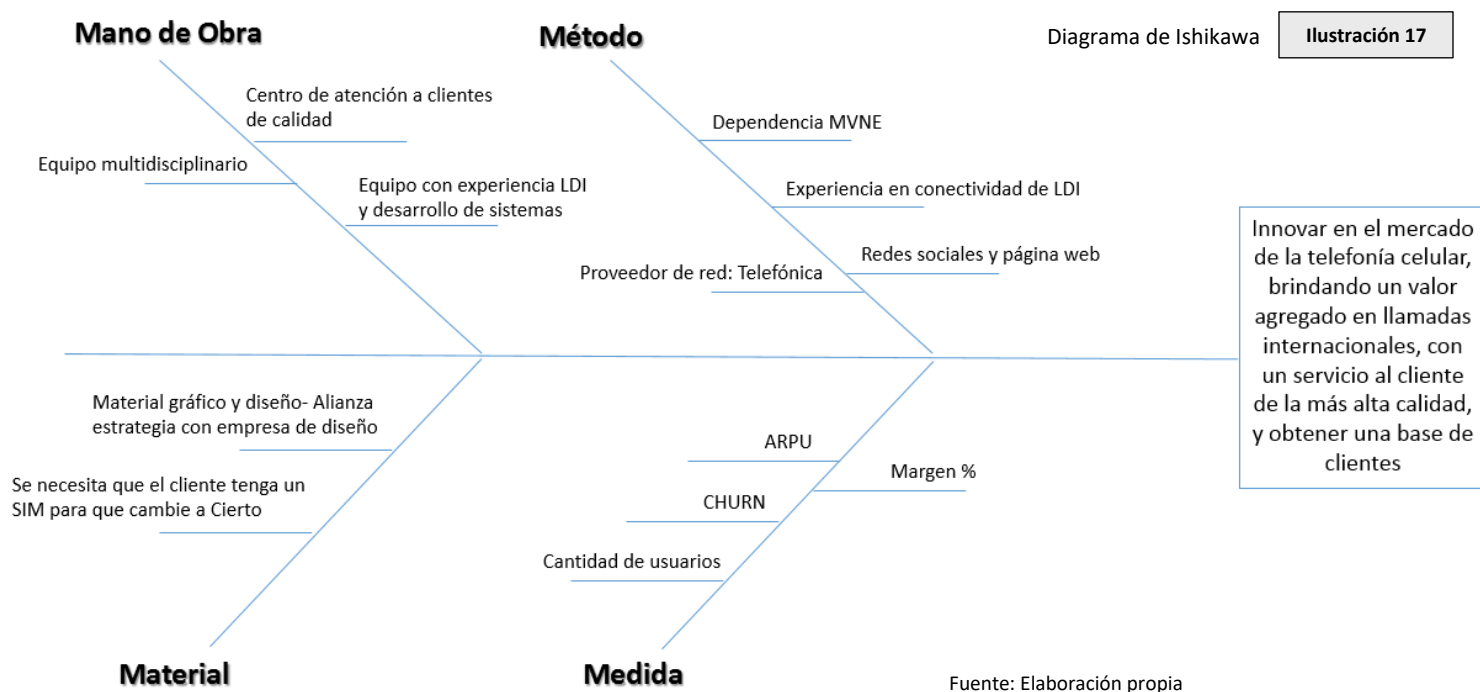
En el caso de Cierto, se tienen estas cuatro graficas iniciales en la ilustración 16, de las cuales se define cada una de ellas en el apartado 2.2 en el True North de Cierto:



Fuente: Elaboración propia

Visualmente ayuda para dimensionar la variación que existe entre las metas del negocio con las circunstancias actuales, en donde sin duda, la mayor diferencia se encuentre en la cantidad de clientes, pues al ser un negocio nuevo, se inicia desde cero.

Una vez comprendida la diferencia que existe entre las métricas, se hace un análisis de las 4M (Medida, Mano de obra, Método y Material) sobre un diagrama de Ishikawa (ilustración 17) con el objetivo de visualizar las causas que pudieran afectar en el cumplimiento del True North.



Al analizar este diagrama se puede concluir que tanto en Método como en Mano de obra son las principales bases en los que la empresa tiene sustentada su estrategia. Se puede visualizar también que se tienen muy claras las cuatro principales medidas en las que se determina la rentabilidad del negocio, así como la ventaja de no depender de mucha inversión en material para poder proveer el servicio.

Con el enfoque de la complejidad del tema y como parte de la evaluación del mercado de las telecomunicaciones para entender más sobre este, se hace un análisis de las cinco Fuerzas de Porter³⁵:

³⁵ Michael E. Porter, "The five competitive forces that shape strategy," in *Harvard Business Review*, January de 2008, 17.

Se inicia analizando la **Amenaza de Entrada**, la cual en este caso, tiene dos formas de verse: la positiva es que desde que se lanzó el primer OMV (Virgin Mobile México) se ha iniciado una baja de tarifas, de cobrar \$3.98 el minuto en la modalidad de prepago con Telcel, ahora el consumidor puede acceder a tarifas como \$0.85 el minuto en la misma modalidad de prepago y cobrando por segundo, esto sin duda, apoya a que el único beneficiado es el consumidor final. El otro lado de la moneda en la postura sobre la entrada de nuevos competidores es que a los OMV se pone un nivel de competencia de tarifas bajo, lo cual afecta directamente en las opciones que la empresa puede ofrecer, ya que los márgenes se sacrifican demasiado, y con tarifas tan competitivas es difícil poder ofrecer algo más barato, por lo que el enfoque debe ser al valor agregado y diferenciador enfocado al nicho de mercado que se eligió para el OMV, sin embargo, se han suscitado casos en los que la gente prefiere el “Más vale malo por conocido... qué bueno por conocer”, ya que se tiene una mala percepción de las compañías de telefonía celular grandotas y existe una barrera de entrada muy fuerte en el mercado mexicano. Sin embargo, también es importante mencionar que los usuarios en este mercado no suelen ser leales con una marca o empresa, sino que lo que les represente mayor ahorro o beneficios, regalos o promociones, y la más importante cobertura y servicio. No obstante, al ser un mercado que durante muchos años fue quasi-monopolico, la entrada de la competencia hace que todas las empresas que están en el mercado compitan y mejoren para mantener o mejorar su participación en el mercado.

Continuando con la segunda, el **poder de los proveedores** es un factor clave, ya que al ser un Operador Móvil Virtual no se tiene la infraestructura propia, sino que se le renta a Telefónica y se contrata un MVNE para la administración del sistema, deben ser Telefónica quien garantiza el servicio de la red, para que los OMV puedan operar y ofrecer a los clientes un servicio de calidad y es la labor del OMV junto con el MVNE trabajar con ellos en equipo para mantener informado al proveedor si los clientes reportan alguna falla o intermitencia en el servicio en tiempo y forma para que las resoluciones de los problemas sean ágiles y pertinentes, y viceversa, Telefónica informar de lo que se haya detectado y poder informar al cliente sobre la situación particular.

Ahora, seguido por el tercer punto, el **poder de los compradores**, es un elemento determinante, el OMV debe trabajar en una propuesta diferenciadora, finalmente el objetivo es hacerles ver que la propuesta del OMV satisface una necesidad específica y hacerlo atractivo para el usuario, sin embargo, el mercado mexicano es difícil ya que, como se

mencionó anteriormente, la historia detrás del mercado de la telefonía móvil tiene mucho peso y se tiene una mala percepción de las empresas de telecomunicaciones, además de que el usuario suele ser desidioso para lo que le implica un esfuerzo o un cambio y se tiene que hacer un esfuerzo superior para que la gente se anime a probar algo nuevo y diferente. Finalmente esta fuerza es vital, ya que sin usuarios, no existe otra forma de obtener ganancias, entre más usuarios mayor volumen de consumo y mayores ganancias y posibilidades de llegar a punto de equilibrio y ser rentables, por lo que los compradores son el objetivo principal de cualquier negocio de telefonía móvil.

La **amenaza de los sustitutos** es la cuarta fuerza y en este caso es amplia, ya que existen sustitutos en diferentes ámbitos, no sólo para llamar internacionalmente, que es nicho de mercado de Ciertó, sino que también existen las tarjetas rasca que por \$100 pesos te dan tarifas atractivas de minutos a USA, existen las aplicaciones en los móviles que a través de internet puedes hacer las llamadas o incluso en mismo Whatsapp, Facebook o Skype. Sin embargo, existen también las compañías de triple play que incluyen teléfono, internet y televisión en un mismo contrato y también ya vienen implícitos minutos nacionales e internacionales. Los usuarios tienen acceso a diferentes servicios, incluso gratuitos si se tiene una conexión a internet, que pueden facilitar la comunicación con sus seres queridos a través de texto, voz o video según sea el caso, por lo que existe una gran amenaza de productos sustitos.

La **rivalidad que existe entre los competidores** es la quinta y última fuerza y actualmente es enorme, y además seguirá siendo cada vez mayor ya que en muy poco tiempo son más de cinco OMV en el mercado mexicano, Telefónica no ha puesto límite y han salido varios y vienen más en camino. Es por eso que la importancia de dejar clara la diferenciación y el valor agregado del servicio y que se tenga un conocimiento de marca, ya que es la que puede posicionar en la mente del consumidor y sobresalir en comparación con los demás servicios. También se ve el impacto en la guerra de precios entre los diferentes operadores que ha traído una baja de tarifas y que a su vez ha provocado que constantemente se ajusten las ofertas y que la competencia a su vez reaccione y así sucesivamente, lo que trae como consecuencia confusión para los usuarios, portabilidades de una compañía a otra, poca lealtad del cliente, ya que busca donde le brinden la mejor oferta.

Teniendo claro esto, ahora se procede a hacer un plan de ejecución justificado y sustentado. En el caso de Ciertó se enfoca el plan en obtener la mayor cantidad de clientes ofreciendo un valor agregado en tarifas de larga distancia internacional y realizando constantemente

innovaciones en promociones y servicios que agreguen valor y se conviertan en el diferenciador de Cierito contra la competencia.

DO

El objetivo de ésta etapa es ejecutar, por lo que es necesario definir las estrategias que se van a implementar y una vez definidas se asignan responsables y tiempos de ejecución.

Para definir las estrategias las herramientas más utilizadas son: diagramas de flujo de proceso, VSM (Value Stream Mapping por sus siglas en inglés) para resolver problemas internos de manufactura o flujo interno de la empresa; ejercicios como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sirve para visualizar en una misma tabla el contexto de la empresa tanto internamente como externamente y cómo esto puede enlazarse y obtener diferentes estrategias tangibles y aterrizadas en la realidad de la empresa. A continuación se muestra un ejemplo de aplicado a Cierito:

Iniciando con el diagrama VSM para la comprensión del sistema actual, se hace el ejercicio a nivel afectación del cliente, es decir, desde que el cliente solicita su chip, hasta su entrega, seguido del uso simple de la línea y la retroalimentación constante para su constante uso como se muestra en la ilustración 18.1

Seguido de un trabajo colaborativo de las diferentes áreas funcionales, se hace la evaluación de los puntos críticos del proceso para poder identificar estrategias y el área responsable de su implementación, las áreas de oportunidad se muestran con figura de explosión en la ilustración 18.2.

VSM Actual

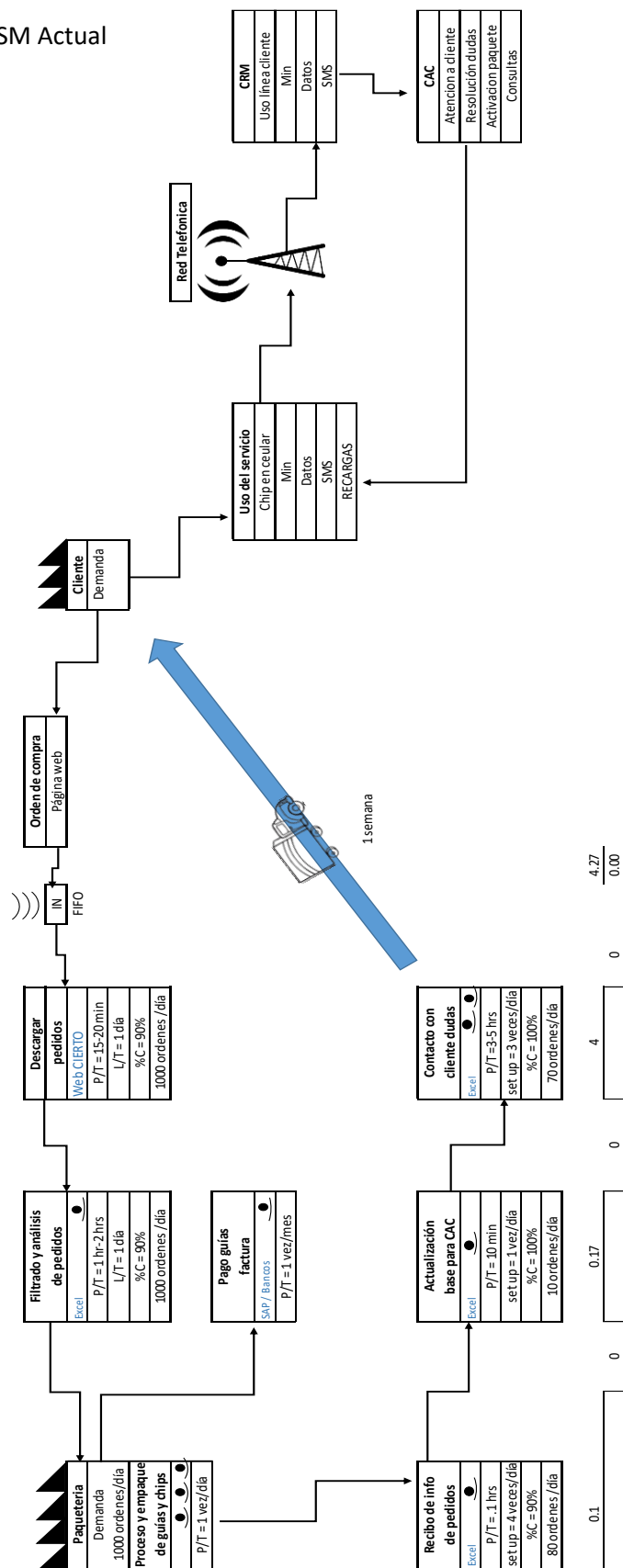


Ilustración 18.1

Fuente: Elaboración propia

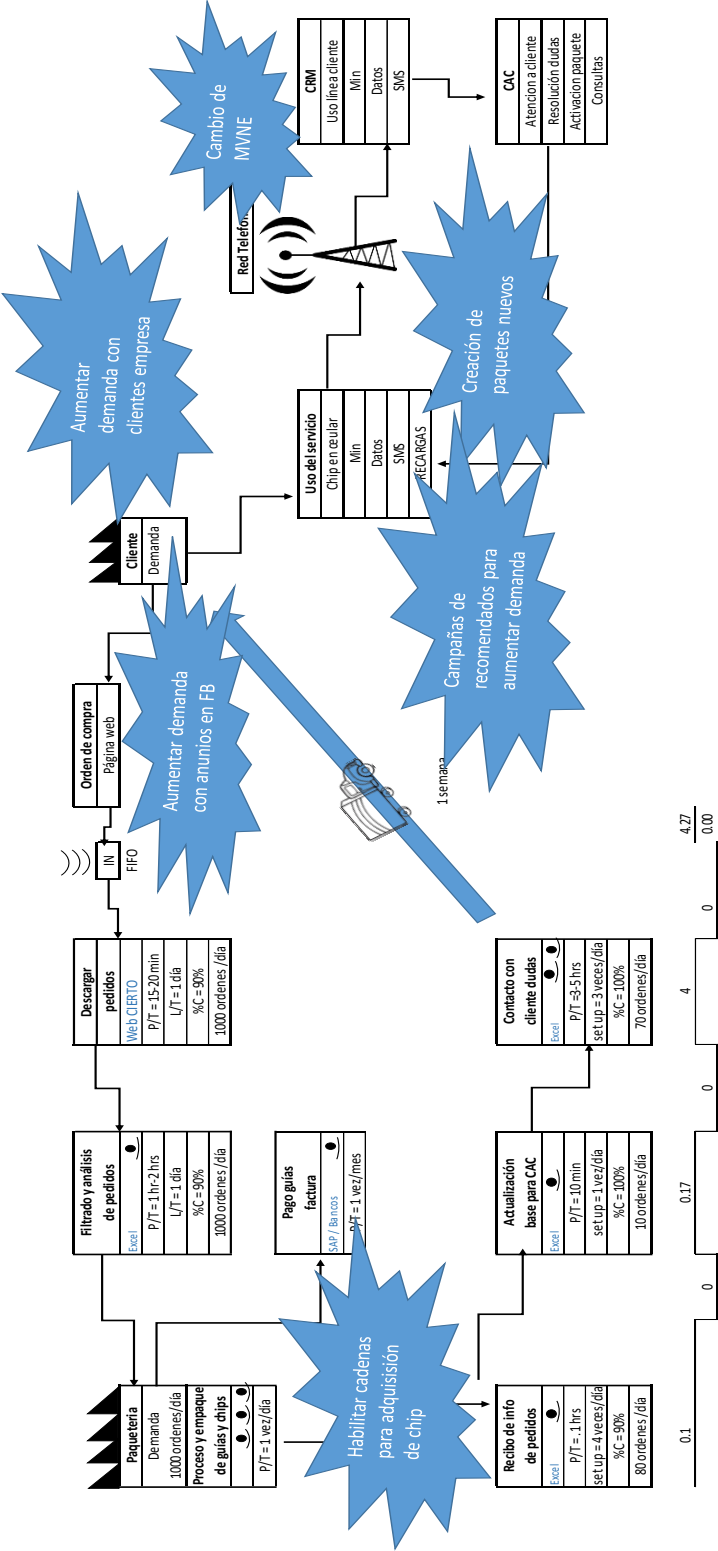


Ilustración 18.2

Fuente: Elaboración propia

Una vez entendido el proceso importante, en este caso es lograr mayor cantidad de clientes, para lograr mayor uso de las líneas y obtener mejores rendimientos, se hace el análisis FODA para aterrizar posibles estrategias basado en el contexto externo de la empresa, así como las cualidades internas como se muestra en la ilustración 18.3:

Análisis FODA

Ilustración 18.3

| | | |
|---|---|---|
| | FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura para ofrecer precios bajos en Larga Distancia 2. Tarifas justas y transparentes (no confuso) 3. Equipo multidisciplinario 4. Centro de atención a clientes contratado internamente 5. Innovación y creatividad para desarrollo de nuevas opciones para cliente y promociones especiales 6. Flexibilidad y adaptabilidad para ofrecer un servicio a la medida 7. Página y APP de auto-gestión para el cliente | AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Mucha competencia (actual y nueva) 2. Guerra de precios de los grandotes 3. Posible entrada de otro MVNO enfocado en Larga Distancia Internacional 4. Existencia de planes y tarifas que incluyen llamadas a EEUU en la competencia 5. Leyes o reformas 6. Portadores |
| DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Cobertura (no ser la mejor) 2. Dependencia para hacer cambios y ajustes del MVNE 3. Falta de conocimiento de marca en el mercado 4. Ausencia de planes de postpago 5. Tarifas elevadas en Roaming internacional 6. Proceso complicado para la configuración del APN 7. Poca disponibilidad de producto a nivel nacional (tiendas y cadenas) | <ol style="list-style-type: none"> A. Creación de paquetes a la medida para extranjeros que viven en México B. Contratación de un proveedor externo para automatizar la configuración del APN C. Anuncios en redes sociales para aumentar el conocimiento de marca D. Campañas de “recomendación” de los clientes hacia sus familiares y amigos a cambio de beneficios para aumentar el conocimiento de marca E. Reevaluar la entrada a cadenas a nivel nacional para disponibilidad de producto | <ol style="list-style-type: none"> I. Hacer un acuerdo con portadores para que lo adquieran directamente con nosotros, para obtener el ingreso directamente y mayor control de comportamiento de portadores. J. Negociaciones y acuerdos con el proveedor de la red para mejorar costos y hacer ajuste tarifario |
| OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Canal de distribución 2. Atacar el sector empresarial con propuestas agresivas a “granel” 3. Atacar grupos afines, como multiniveles o financieras para ofrecer beneficios personalizados 4. MVNE flexible 5. Personalización del servicio al cliente 6. Fortalecimiento de marca | <ol style="list-style-type: none"> F. Contactar a empresas de grupos afín para ofrecer beneficios personalizados de acuerdo a su giro y mercado G. Cotizar y evaluar las opciones de MVNE para realizar los cambios necesarios H. Reforzar la página web y aplicar una estrategia de redes sociales. | <ol style="list-style-type: none"> K. Concentrar esfuerzos a grupos afín o multiniveles para salir de la competencia del mercado masivo y hacer trajes a la medida para estas. L. Cotizar y evaluar las opciones de MVNE para realizar los cambios necesarios |

Fuente: Elaboración propia

Sumando los resultados obtenidos este análisis y de los diagramas VSM se tiene que tomar la decisión de cuáles serán las estrategias que se implementarán, un método sencillo para poder decidir es a través de una matriz de viabilidad o de priorización.

El proceso es sencillo, ya que se reúne a las personas líderes de los posibles proyecto de estrategias para ejecutar en una sesión, según su conocimiento y experiencia en el área correspondiente, se van mencionando las estrategias y se determina en primer lugar si el impacto para lograr el True North es alto, medio o bajo, y se compara con la dificultad de implementación en la misma escala (alto, medio o bajo) se coloca la letra en la matriz.

A continuación se muestra en la ilustración 19 la matriz de viabilidad (las letras son las definidas en el cruce de estrategias -FODA):

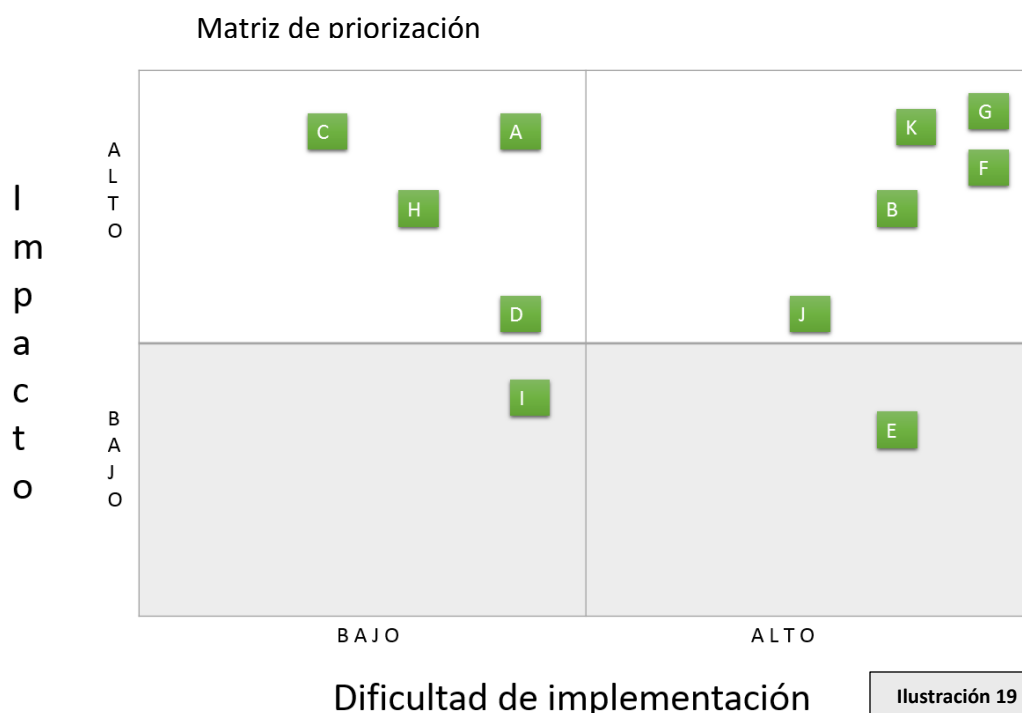


Ilustración 19

Fuente: Elaboración propia

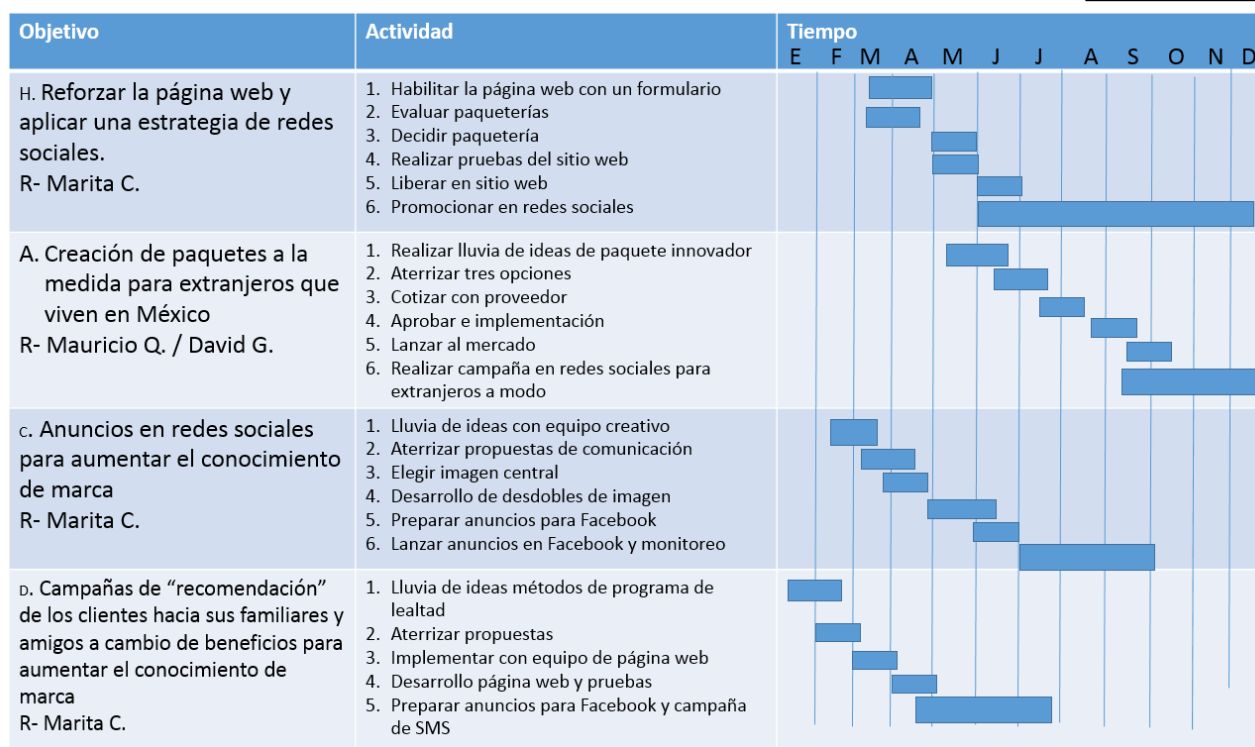
Para poner un orden, se inicia con las estrategias que hayan sido colocadas en el cuadrante de baja dificultad de implementación y alto impacto. En este ejemplo: A, C, H y D.

Otra herramienta que se utiliza para aterrizar las estrategias y las tácticas a seguir en cada una de las áreas funcionales que se verán afectadas en la implementación de las mismas, se conoce como Catchball (Atrapa la pelota, por su traducción al español), que viene de la cultura japonesa en donde en las juntas de toma de decisiones el líder otorga la pelota (la palabra) al experto del proceso, todos están atentos a las aportaciones, y en caso de que se intervenga otra área o se tenga una idea que complementa, ajuste o ayude a aterrizar la estrategia en cuestión se le da la pelota y se inicia un peloteo, tal como un juego de pelota, en donde quien la atrapa tiene el turno para hacer sus aportaciones. Aplicado a la aplicación de la matriz de priorización que se mostró en la ilustración 19, esta herramienta de Catchball se usa con el fin de lograr compromiso y participación de las áreas involucradas para concretizar el impacto y la dificultad de implementación según las áreas afectadas y su experiencia en el tema. Como resultado, se obtienen las 3 o 4 estrategias de mayor impacto y menor dificultad de implementación.

Teniendo las estrategias, el siguiente paso sería plasmarlo en un diagrama de Gantt o en una tabla de control en donde se mencione las estrategias y las tácticas que se deben seguir en cada una de ellas, los responsables y los tiempos de cumplimiento. Estos diagramas o tablas de control son la herramienta principal en este apartado del Circulo

Deming ya que determinan todas las acciones a ejecutarse (DO) según el plan. A continuación se muestra en la ilustración 20 un ejemplo:

Diagrama de Gantt Ilustración 20



Fuente: Elaboración propia

CHECK

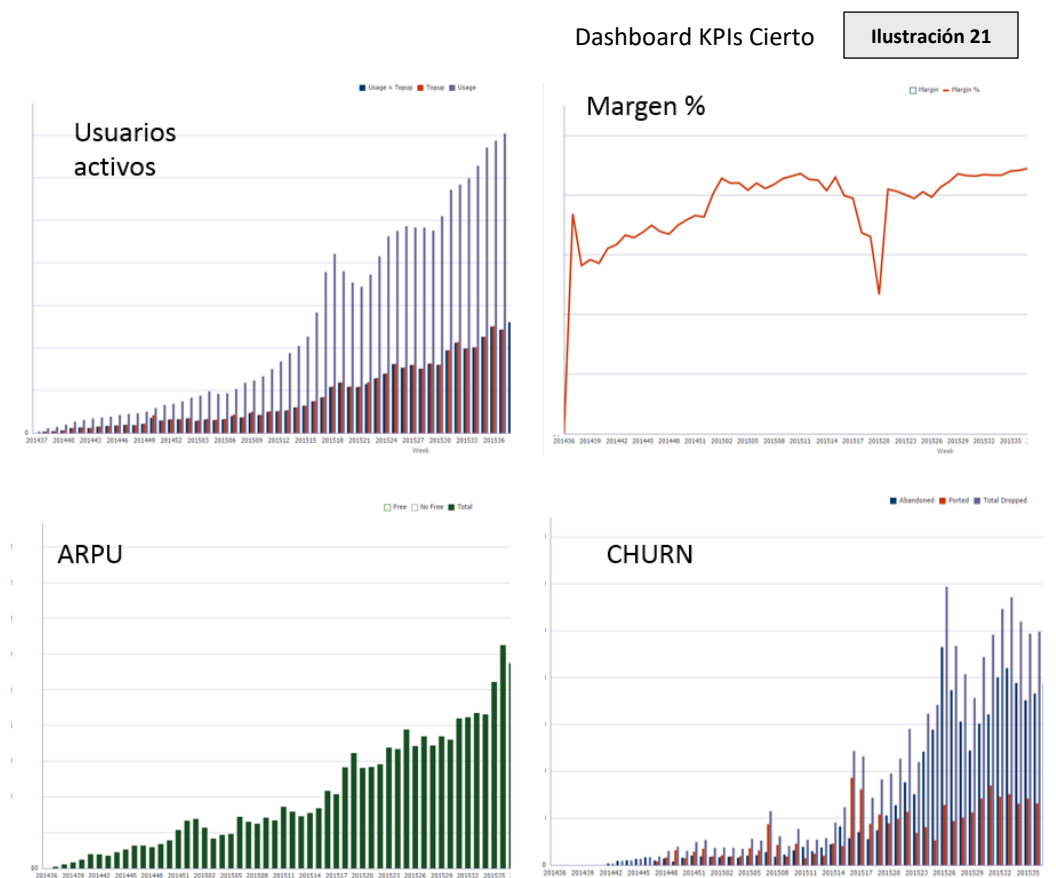
Una vez implementados todas las estrategias en tiempo y forma, se procede a evaluar los resultados de dichas estrategias.

Cada empresa decide en el proceso de planeación cómo se evaluará el resultado de las estrategias, si se realizarán evaluaciones de avances en ciertos periodos de tiempo intermedios y finales, o simplemente evaluar el resultado final al término del ciclo.

En el caso de Cierto, se lleva un Dashboard (Tablero de Control) que se revisa semanalmente. En el sector de las telecomunicaciones se tiene que dar un seguimiento constante debido a los cambios radicales que sufre el mercado y los ajustes que se tienen que implementar.

A continuación se muestran unos ejemplos de las gráficas que el equipo de Business Intelligence (Inteligencia de negocios) actualiza diariamente para tener accesibilidad a los

resultados para los encargados de cada proyecto y semanalmente para la junta de seguimiento. Se muestra un ejemplo práctico de Cierito, que por cuestiones de confidencialidad no se pueden mostrar montos y cifras específicas, pero se puede compartir el comportamiento y las cuatro métricas que se analizan y monitorean constantemente. Las gráficas que a continuación se muestran en la ilustración 21 cubren desde la fecha de lanzamiento de Cierito hasta la semana 36 del año 2015:



Fuente: Basado en datos de Cierito

Se analiza cada una de las estrategias y los resultados obtenidos hasta el momento de la evaluación, se obtiene retroalimentación y conclusiones: lo que se observa de éste comportamiento es que en las métricas de usuarios activos y ARPU caminan sin complicaciones, a la derecha y hacia arriba, sin embargo se puede observar que hubo una complicación en el margen porcentual en algunas semanas, el cual se corrigió y continuo una tendencia positiva, así como en el CHURN, donde a pesar de que la meta es mantener un porcentaje bajo, éste está en crecimiento.

ACT

Para este siguiente y último paso se pretende lograr definir nuevamente el problema que se desea atacar, ahora con los nuevos resultados obtenidos después de la implementación de las estrategias de mejora seleccionadas.

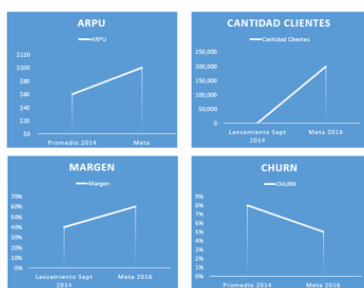
En este caso, se destacan dos puntos a mejorar:

1. La caída del margen % en mitad del ciclo analizado
2. El incremento no deseado del CHURN.

Las herramientas como la de los “5 por qué” funciona para determinar las causas raíz y encontrar posibles soluciones, o el A3 (por el tamaño de hoja sugerido para su impresión) que muestra en una sola imagen los elementos de todo el proyecto, tanto los objetivos, el pasado, el presente, como las oportunidades de mejora; ambos métodos son útiles para tener los elementos para iniciar el siguiente Círculo de Mejora Continua.

A continuación se muestra en la ilustración 21 un A3 de Cierto, donde se exponen las cuatro métricas principales, seguido de un análisis de las actividades realizadas en el pasado con sus resultados, la justificación de las actividades por realizar, el plan de acción actual y por

A3



Reflexión de las actividades del año pasado

| Actividad | Calificación | Resultados clave /problemas |
|--|--------------|--|
| Implementación operativa del OMV | G | Lanzamiento en Septiembre 2014 |
| Campañas preventivas para dar a conocer la nueva marca | Y | Pocas campañas, poco conocimiento de marca en el mercado nacional |
| Creación del equipo multidisciplinario | G | Desde equipo de Operaciones, CAC, expertos en marketing, proyectos, etc. |

Justificación de actividades nuevo año

- Dar a conocer la marca en el mercado hacia los clientes meta
- Obtener una base de clientes leales
- Posicionar la marca
- Obtener ingresos
- Aprendizaje de las necesidades de los clientes expresadas con la primera experiencia de Cierto

Plan de acción

| Objetivo | Actividad | Tiempo |
|--|---|-------------------------|
| h. Reforzar la página web y aplicar una estrategia de redes sociales. R- Marita C. | 1. Habilitar la página web con un formulario 2. Evaluar paqueterías 3. Decidir paquetería 4. Realizar pruebas del sitio web 5. Liberar en sitio web 6. Promocionar en redes sociales | E F M A M J J A S O N D |
| A. Creación de paquetes a la medida para extranjeros que viven en México R- Mauricio Q. / David G. | 1. Realizar lluvia de ideas de paquete innovador 2. Aterrizar tres opciones 3. Cotizar con proveedor 4. Aprobar e implementación 5. Lanzar al mercado 6. Realizar campaña en redes sociales para extranjeros a modo | E F M A M J J A S O N D |
| c. Anuncios en redes sociales para aumentar el conocimiento de marca R- Marita C. | 1. Lluvia de ideas con equipo creativo 2. Aterrizar propuestas de comunicación 3. Elegir imagen central 4. Desarrollo de desdobles de imagen 5. Preparar anuncios para Facebook 6. Lanzar anuncios en Facebook y monitoreo | E F M A M J J A S O N D |
| d. Campañas de "recomendación" de los clientes hacia sus familiares y amigos a cambio de beneficios para aumentar el conocimiento de marca R- Marita C. | 1. Lluvia de ideas métodos de programa de lealtad 2. Aterrizar propuestas 3. Implementar con equipo de página web 4. Desarrollo página web y pruebas 5. Preparar anuncios para Facebook y campaña de SMS | E F M A M J J A S O N D |

Seguimiento y problemas sin resolver

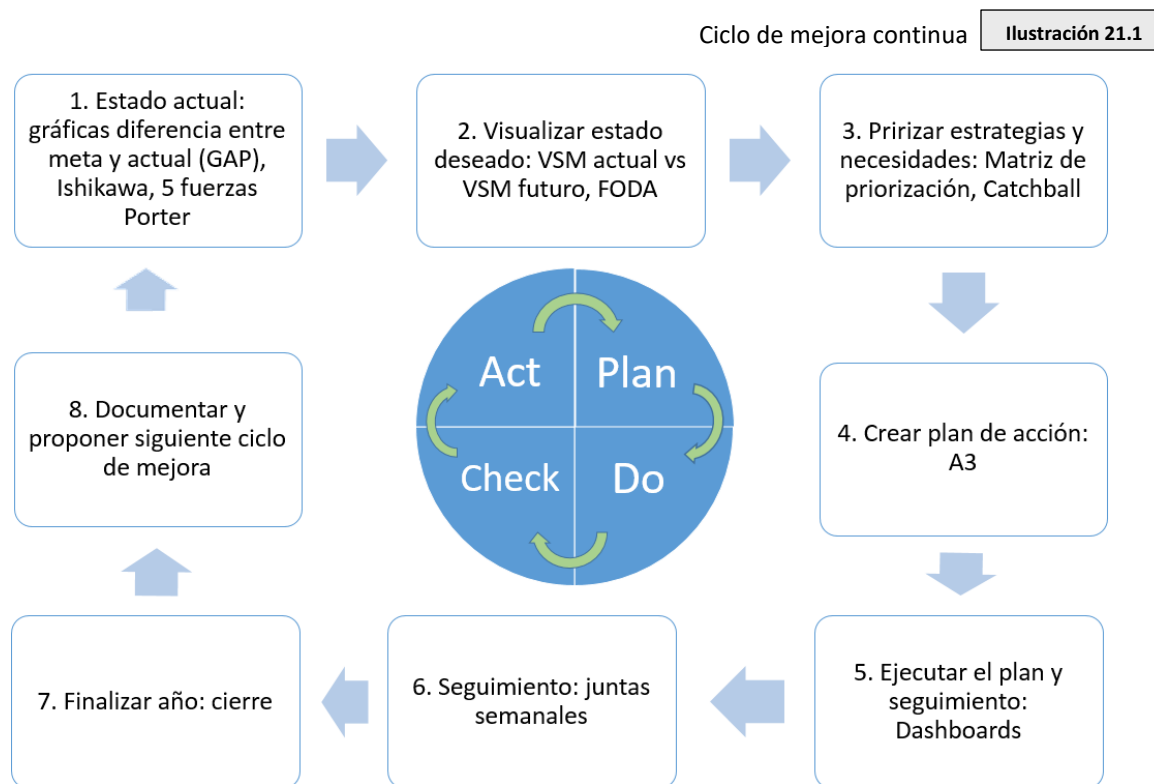
- Disminuir el CHURN
- Evitar caída del margen
- Aumento de conocimiento de marca

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21

último las oportunidades de mejora. Este último punto genera los nuevos objetivos a lograr en el siguiente proceso de mejora.

Aquí concluye el proceso de un Círculo Deming completo, como se muestra en la ilustración 21.1, sin embargo, se recalca que ésta metodología debe ser infinita. Todo proceso es mejorable y mientras se pueda medir los resultados, es sencillo continuar mejorando constantemente.



Fuente: Elaboración propia

En un sector como el de las telecomunicaciones en donde se debe de tener una capacidad de innovación constante, ofrecer valor agregado, enfocarse a un nicho, tener adaptabilidad y flexibilidad ante el mercado cambiante y al mismo tiempo mantener rentabilidad del negocio, es en donde este tipo de herramientas de mejora continua sustenta los cuatro pilares planteadas en este escrito.

5. Sigüientes pasos y nuevos retos de los OMV

Parte de lo que se ha estado comentando es que existe una guerra de precios que ha desplomado las tarifas del servicio de prepago, tan es así que desde finales del 2014 hasta finales del 2015 el precio tocó fondo entre los \$0.79 y \$0.85 pesos por unidad (Megabyte, SMS o minuto), dando por consecuencia que el mercado toma rumbos interesantes: el consumo de la telefonía móvil aumentó, ya que a la gente le sale más barato comunicarse por lo tanto lo usan más, el monto promedio de recargas bajó debido al ahorro que les representa la baja de tarifas.

El mercado ha empezado a cambiar y a solicitar nuevas cosas, ahora el prepago es más barato que los planes de pospago, incluso dentro del esquema de prepago se están creando micro planes de 30 días que al realizar la recarga de montos superiores a \$100 pesos ya incluyen ciertos beneficios como si fuera un plan de pospago, tales como las redes sociales incluidas o cierta cantidad de MB y minutos y SMS ilimitados.

Ahora a los OMV se les está exigiendo lo mismo, pequeños planes que puedan ser adquiridos con el saldo de las recargas, sin embargo, por la diferencia del esquema de negocio y los costos fijos de renta que se pagan por el uso de la red, los OMV tienen un reto mayor, no sólo ofrecer tarifas competitivas y atractivas, sino lograr toda una experiencia diferente y con valores agregados que generen una percepción de mayor valor, que lo que se está ofreciendo en el mercado. Este reto es complicado, ya que la necesidad de estar comunicados con sus seres queridos ya está cubierta y ahora las nuevas propuestas que se generen deberán estar más enfocadas en servicio, experiencias, promociones u otro elemento que atraiga la atención de los usuarios a tal grado de convencerlos de cambiar de una buena opción con la que se encuentran actualmente, a una aún mejor.

La diferencia entre una empresa de servicios y una de manufactura, es que el valor que se le ofrece al cliente es mera percepción según su propia realidad, contrario a la de un producto que se puede comparar físicamente con otro según las especificaciones requeridas. El mundo de los servicios en el mercado de las telecomunicaciones y en específico de la telefonía móvil ha dado un giro radical, no sólo por los inmensos cambios que trajeron las reformas de telecomunicaciones y la entrada de nuevos competidores y la figura del OMV, sino también por la penetración de Smartphones a cualquier nivel socioeconómico del país, atrayendo una demanda de consumo de datos mucho mayor que el uso de las llamadas tradicionales, esto abre la puerta a generar nuevas oportunidades a

través del uso de aplicaciones y servicios ofrecidos en ellas que agilizan y facilitan la vida diaria del consumidor. Esto también es un reto para los grandes operadores dueños de la infraestructura, ya que se debe crecer la capacidad de la misma para soportar el ritmo del crecimiento que se vive actualmente.

Otro reto más en el mundo de los OMV es mantener a los usuarios, como ya se vio en el ejemplo del primero círculo Deming, el nivel de CHURN es muy alto, ya que las promociones y campañas de todas las compañías para atraer usuarios con propuestas muy atractivas ha provocado que los clientes migren de una compañía a otra, sin presentar algún signo de lealtad por alguna en específico, ya que los valores agregados aún no se consolidan o no representan una razón suficiente para que el cliente decida quedarse en la compañía en la que está. Este reto invita a los OMV a crear programas de lealtad y un trato personalizado y único para lograr mantener la cantidad de usuarios en los niveles esperados y evitando la fuga de estos y lograr el crecimiento deseable.

Los siguientes pasos para Cierito son muy claros, tal como se muestra en el análisis del Círculo Deming mostrado anteriormente, son iniciar con las estrategias de alto impacto y que tienen cierta dificultad de implementación, pero que a mediano y largo plazo representan una base sólida de clientes y de ingresos para la empresa y continuar con la mejora continua para seguir ofreciendo a los clientes servicios innovadores y que marquen una diferencia contra cualquier otra oferta en el mercado.

No sólo para Cierito, sino para cualquier OMV, la propuesta concreta de los cuatro pilares para este negocio, es enfocar los esfuerzos en diferenciarse de la competencia gracias a servicios innovadores que agreguen valor a un nicho específico, por lo que la situación actual a pesar de ser compleja, basado en estos pilares y aplicando la mejora continua en los procesos y en el servicio, se verá reflejado en pasos firmes hacia el camino de un negocio rentable.

6. Conclusiones

El desarrollo de este documento se resume en explicar el contexto del mercado de la telefonía móvil en México antes y después de las reformas de telecomunicaciones implementadas a partir del 2012-2013 y que trajeron a nuestro país una revolución en cuanto a competencia, mejora de los servicios y sobre todo mejora de las tarifas, que finalmente quien se ve beneficiado con todos los cambios es el usuario final quien hoy día puede cubrir su necesidad de comunicación con sus seres queridos de manera más fácil y económica. También se detalló la nueva figura de los OMV en el mercado, las diferencias más importantes sobre un operador tradicional y su principal función dentro del nuevo marco de la telefonía móvil nacional y se finaliza con la propuesta concreta de cuatro pilares que se plantea sean las bases de cualquier OMV en México.

El objetivo principal de esta tesis es proponer cuatro pilares que brinden mayor claridad al desarrollo de bases firmes que impulsen al negocio de los OMV a ofrecer una oferta atractiva para el cliente y un esquema de negocio rentable.

En concreto, un OMV debe buscar diferenciarse del resto de los operadores basado en cuatro pilares:

1. Identificar un nicho de mercado, estudiarlo, entenderlo, determinar sus necesidades y hacer una oferta del servicio enfocada a lo que este nicho busca.
2. Buscar innovar en el servicio ofrecido, pensar fuera de la caja e ir más allá de los mismos planes, paquetes o promociones que ofrecen los otros operadores, sino ofrecer algo único para el nicho seleccionado
3. Los cambios en el mercado cada vez son más rápidos y para poder permanecer en el mercado es necesario tener la capacidad de adaptarse y ser flexible con el fin de poder reaccionar ante los cambios del entorno y continuar siendo competitivo.
4. Generar un valor agregado que sea suficientemente atractivo para el nicho seleccionado y que sea el diferenciador principal de la compañía en comparación con las demás opciones del mercado.

Estos pilares están diseñados para quienes estamos en el negocio, como para quienes deseen crear uno nuevo o simplemente entender este nuevo esquema de negocio en el mundo de las telecomunicaciones; los pilares están sustentadas no sólo en mi experiencia personal, pues además de la pasión por el tema, he trabajado con el OMV Certo, el caso

de estudio utilizado, desde su implementación, su lanzamiento y hasta hoy en el área de desarrollo de proyectos, sino también en todo el aprendizaje adquirido en la Maestría en Administración del ITESO, que además de brindarme herramientas para mi trabajo en Ciertó, ayudó a concretar y formular la propuesta y razón de ser de esta tesis.

Ha sido una experiencia enriquecedora formar parte de este proceso de crear un OMV de la mano con el estudio de una maestría que me brindó herramientas y elementos para clarificar lo que iba sucediendo en el trabajo, pues no hay mejor forma de aprender que aplicar lo que se ve en el salón de clases en la vida real, en el trabajo y en los retos del día a día.

En conclusión, el mercado de la telefonía móvil en México es complejo, pero gracias a la experiencia de aventurarnos a ser uno de los primeros OMV en Ciertó he aprendido que gracias a estos cuatro pilares hemos crecido, hemos superado retos, hemos tenido que hacer grandes ajustes y sin embargo seguimos en el mercado y buscando constantemente adaptarnos a los cambios y que sin haber nada escrito para emprender con este nuevo negocio, si hemos logrado aterrizar con estos pilares para tener una base sólida que nos ayudan a crecer, seguir con clientes contentos y sobre todo conseguir que Ciertó sea un negocio rentable.

Bibliografía

- Alfredo Salomón, "Las telecomunicaciones en México," in *Horizonte sectorial Comercio Exterior*, vol. 53, núm. 11, noviembre de 2003, 16.
- Consejo Nacional de Población SEGOB, *Geografía migratoria*, Información, 11 de junio de 2013, Geografía Migratoria, desde http://www.omi.gob.mx/es/OMI/Geografia_Migratoria.
- Cool, Zero, "Precios y Tarifas de Telefonía Móvil en México: Telcel," in *Móviles*, México, vol. Abril 2014, sec. Móviles, abril de 2014.
- Edgar Sigler, "Telmex rompe acuerdo con Dish," in *CNNExpansion*, Ciudad de México, sec. Empresas, 8 de julio de 2014, desde <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/07/08/telmex-rompe-acuerdo-con-dish>.
- Gascón, Mónica, "Permite SCT operador móvil," in *Reforma*, Ciudad de México, sec. Negocios, 25 de marzo de 2009.
- INEGI, "Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de información y comunicaciones en los hogares, 2013," in *INEGI electrónico*, 2013, 42.
- Instituto Federal de Telecomunicaciones, *¿Qué es la Reforma de Telecomunicaciones?*, Información, 2015, *¿Qué es la Reforma de Telecomunicaciones?*, desde <http://www.ift.org.mx/usuarios-y-audiencias/que-es-el-ift/que-es-la-reforma-de-telecomunicaciones>.
- Lucia Bibolini, and Henry Lancaster, "Latin America - Movil Operators," n.d.
- O'Shea, Dan, "MVNOs get real," n.d.
- Paul Budde Communication Pty Ltd, "México Mobile Market Insights, Statistics and Forecasts," n.d.
- Pedro Serrahima, "Entrevista a Pedro Serrahima, CEO de Pepephone," Página web, 25 de febrero de 2014, desde <http://javiermegias.com/blog/2014/02/entrevista-pedro-serrahima-pepephone/>.
- Pepephone, "Algo Ha ido bien: u na reflexión," Blog Pepephone, *#algoheidobien: una reflexión*, 31 de mayo de 2012, desde <http://blog.pepephone.com/index.php/2012/05/31/algoheidobien-una-reflexion/>.
- Porter, Michael E., "The five competitive forces that shape strategy," in *Harvard Business Review*, enero de 2008, 17.
- RVox, *Prueba de conceptos y pre-test publicitario*, Estudio de Mercado, Estrategia Rvox, Ciudad de México, Guadalajara, Ameca (Análisis de Conceptos), abril de 2014.
- TeleGeography, "Ekofon becomes Mexico's first long-distance service reseller," Información, *TeleGeography*, 3 de mayo de 2006, desde <https://www.telegeography.com/products/commsupdate/articles/2006/05/03/ekofon-becomes-mexicos-first-long-distance-service-reseller/>.
- Teligentia S.A. de C.V., *ekofon*, Sitio oficial, n.d., Ekofon, desde <http://ekofon.com.mx/index.html>
- Victor Antonio Treviño Fernandez, *Establecimiento y comercialización de una red de servicios telefónicos prepagados utilizando internet*, Tesis, Panamericana, México, D.F., 2002.
- Virgin Mobil, *Historia de Virgin Mobil*, Comercial, diciembre de 2014, Historia de Virgin Group, desde <http://www.virgin.com/time-machine>.

